

IT-PALVELUIDEN ULKOISTAMINEN JA LOPPUKÄYTTÄJIEN ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Case: Stora Enso Oyj

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma
Opinnäytetyö AMK
Syksy 2011
Erika Mäkinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma

MÄKINEN, ERIKA:

IT-palveluiden ulkoistaminen ja
loppukäyttäjien asiakastyytyväisyys
Case: Stora Enso Oyj

Tietojenkäsittelyn opinnäytetyö, 53 sivua, 6 liitesivua

Syksy 2011

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena on IT-palveluiden ulkoistaminen ja loppukäyttäjien asiakastyytyväisyys. Opinnäytetyö on case-tutkimus, jossa toteutettiin asiakastyytyväisyystutkimus kahdella Stora Enso Oyj:n tehtaalla, Stora Enso Heinolan Flutingtehtaalla ja Stora Enso Packaging Lahden tehtaalla. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisena loppukäyttäjät kokevat saamansa tukipalvelun ja miten eri tavalla muutokseen suhtaudutaan ulkoistuksessa ja ulkoistuskumppanin vaihtuessa.

Case-yritys solmi kolmivuotisen ulkoistussopimuksen, jonka piirissä ovat kaikki Stora Enson yksiköt Suomessa. Tutkimus on ajankohtainen, koska ulkoistussopimus alkoi vuoden 2011 alussa. Case-yritys on opinnäytetyöntekijälle tuttu, sillä hän on suorittanut opintoihin kuuluvan työharjoittelun sekä työskennellyt yrityksen palveluksessa.

Opinnäytetyön teoriaosuus keskittyy ulkoistamiseen, erityisesti tietohallinnon ulkoistamiseen. Se esittää ulkoistamisen hyötyjä, riskejä ja tapoja tietohallinnon ulkoistamiseen. Lisäksi teoriaosuudessa esitetään IT-palvelut ja selvitetään tarkemmin IT-tukipalvelujen laatuun vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimus on kvantitatiivinen ja sen tutkimustulokset on selvitetty kyselyssä esitettyjen valintakysymysten sekä vapaan palautteen pohjalta. Asiakastyytyväisyyskysely toteutettiin ja vastaukset analysoitiin Webropol –datan analysointi- ja kyselytyökalulla. Tutkimukseen osallistui yhteensä 82 loppukäyttäjää ja heille esitettiin 21 valintakysymystä ja 1 avoin kysymys. Käyttäjät, jotka eivät olleet ottaneet yhteyttä Service Centeriin, ohjattiin palvelun laatua koskevien kysymysten yli.

Tutkimustulokset osoittavat, että vain muutama loppukäyttäjä arvioi palvelun olevan parempaa kuin aiemmin. Tukihenkilöstö on palveluhenkistä useimmiten ja annetun ohjeistuksen ymmärrettävyys on riittävää. Asiakastyytyväisyyden tasoa laskivat pitkät ongelmanratkaisuaajat ja tiedottamisen puute käyttäjille työpyynnön edistymisestä. Tärkeimmät kehitysideat kohdistuivat ratkaisuaikojen lyhentämiseen, käyttäjien tiedottamisen parantamiseen sekä koulutuksen lisäämiseen.

Avainsanat: Asiakastyytyväisyys, asiakastyytyväisyyskysely, ulkoistaminen, laatu

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Information Technology

MÄKINEN, ERIKA:

Outsourcing IT-Services and end-users'
customer satisfaction
Case: Stora Enso Oyj

Bachelor's Thesis in Information Technology, 53 pages, 6 appendices

Autumn 2011

ABSTRACT

The subject of this thesis is outsourcing IT-services and end-users' customer satisfaction. The thesis is a case study; a customer satisfaction survey was carried out at two of Stora Enso's mills, Stora Enso Heinola Fluting Mill and Stora Enso Packaging Lahti Mill. The purpose of the study was to investigate how end-users find the support service that they receive, and how they react to outsourcing and the outsourcing partner changing.

The case company had signed a three-year outsourcing contract covering all of Stora Enso's units in Finland. The study was topical because of the outsourcing contract began in January 2011. The author of the thesis was familiar with the case company because she had worked for the company.

The theoretical part of the thesis focuses on outsourcing, especially data administration outsourcing. It presents outsourcing benefits, risks, and ways of data administration outsourcing. In addition, the theoretical part presents IT services and further discusses IT support services, and factors affecting the quality.

The study is quantitative. Customer Satisfaction Survey was conducted and the research results were analyzed using the Webropol data analysis and query tool. The study involved a total of 82 end-users and they answered to 21 questions and 1 open question. Users who had not contacted the Service Center were directed to skip the questions concerning the quality of service.

The results show that only a few end-users estimated that the service was better than before. Support staff was service-oriented, and the instructions were sufficiently clear. Customer satisfaction levels fell due to long problem-solving times and lack of information about the progress of work requests. The main improvement ideas were focused on developing solutions to reduce processing times, improving users' information, as well as increasing training.

Keywords: customer satisfaction, customer satisfaction survey, outsourcing, quality

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	2
1.2	Tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu	3
2	ULKOISTAMINEN	4
2.1	Ulkoistaminen käsitteenä	4
2.2	Organisaation perustehtävä ja ydintoiminnot	4
2.3	Ulkoistamisen hyödyt	5
3	TIETOHALLINNON ULKOISTAMINEN	7
3.1	Tietohallinnon järjestäminen tehokkaasti	7
3.2	Tapoja tietohallinnon ulkoistamiseen	8
3.3	Muutosvastarinta	9
3.4	Ulkoistamisen riskit	10
4	IT-PALVELUT	12
4.1	Kehittämispalvelut	13
4.2	Käyttöpalvelut	13
4.3	Tukipalvelut	14
5	TUKIPALVELUJEN LAATU	15
5.1	Laatu käsitteenä	15
5.2	IT-palvelujen laatu	16
5.3	Asiakastyytyväisyys	17
5.4	Palvelutasot	19
6	CASE-YRITYS	22
6.1	Stora Enso Oyj	22
6.2	Stora Enso Oyj, Heinolan Flutingtehdas	23
6.3	Stora Enso Packaging, Lahden tehtaot	24
6.4	Ulkoistuskumppani Logica Suomi Oy	25
6.5	Stora Enson ja Logican yhteistyö	25

7	CASE: ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY STORA ENSO OYJ	28
7.1	Tutkimusongelma ja tavoite	28
7.2	Tutkimusmenetelmä	28
7.3	Tiedonkeruu	28
7.4	Tiedonkeruuväline	29
7.5	Tutkimuskysymykset ja tutkimustulosten analysointi	29
7.6	Vastaajien taustatiedot	30
7.7	Tietotekniset perustiedot	30
7.8	Tietotekniikkatuki	32
7.8.1	Yleinen palvelutaso	35
7.8.2	Yhteydenottomuodot	37
7.8.3	Asiantunteva tukipalvelu	37
7.8.4	Erot aiempaan	40
7.8.5	Ei kokemusta Service Centerista	41
7.8.6	Avoin palaute	42
7.8.6.1	Positiivinen palaute	42
7.8.6.2	Negatiivinen palaute	43
7.9	Johtopäätökset	44
7.10	Kehitysehdotukset	45
7.11	Tutkimuksen luotettavuus	46
8	YHTEENVETO	47
	LÄHTEET	49
	LIITTEET	54

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö käsittelee Stora Enso Oyj:n ulkoistamia IT-tukipalveluita ja loppukäyttäjien tyytyväisyyttä palveluun. Opinnäytetyö selvittää IT-tukipalvelujen mahdollisia ongelmakohtia ja esittää kehitysehdotuksia, jotka ovat tulleet esille loppukäyttäjillä toteutetussa asiakastyytyväisyystutkimuksessa.

Ulkoistuskumppanin tarjoama keskitetty Service Center oli toiminut noin puoli vuotta, kun asiakastyytyväisyystutkimus toteutettiin kahdella Stora Enson tehtaalla. Tarkoituksena oli selvittää, millaisena loppukäyttäjät kokevat saamansa palvelun ja miten muutokseen suhtaudutaan ulkoistuksessa ja ulkoistuskumppanin vaihtumisessa.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus keskittyy kahteen toisiinsa liittyvään kokonaisuuteen, ulkoistamiseen sekä IT-palveluihin ja sen laatuun. Ulkoistamista käsitellään sekä yleisellä tasolla että keskitytään tietohallinnon ulkoistamiseen. Se pitää sisällään tapoja tietohallinnon ulkoistamiseen, ulkoistamisen hyötyjä, mutta tuo esiin myös ulkoistamisen riskit. Opinnäytetyö ei sisällä laajaa ulkoistamisprosessia tarjouspyynnöistä käyttöönottoon. Teoreettisen osuuden käsitellessä IT-palveluita keskitytään IT-tukipalveluihin, joita tuotetaan käyttäjille sekä IT-tukipalvelujen laatuun, jota voidaan mitata esimerkiksi asiakastyytyväisyysmittauksella.

Tutkimuksessa esitellään lyhyesti Stora Enso sekä tehtaات, joilla asiakastyytyväisyystutkimus toteutettiin. Lisäksi esitellään ulkoistuskumppani sekä yritysten yhteistyö.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan loppukäyttäjille tuotettuihin IT-tukipalveluihin, eikä se käsittele muita ulkoistettuja toimia eikä Stora Enso Oyj:n ja Logica Suomi Oy:n välisiä sopimukseen kirjattuja asioita.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyöntekijä sai opinnäytetyön aiheen opintoihin sisältyvän työharjoittelun kautta, jonka tekijä suoritti Stora Enso Heinolan Flutingtehtaalla tietohallinnossa. Tehtaalla toimi tuolloin oma paikallinen IT-tuki ja opinnäytetyöntekijä oli osana tarjoamassa käyttäjille tukipalveluita. Tekijä toimi Stora Enso Heinolan Flutingtehtaalla ulkoistuksen pilotointivaiheessa, kyseinen tehdas toimi pilottitehtaana.

Asiakastyytyväisyystutkimus on ajankohtainen, koska Stora Enso Oyj ja IT-palveluyritys Logica Suomi Oy tekivät kolmivuotisen sopimuksen IT-infrapalvelujen toimittamisesta. Sopimus alkoi vuoden 2011 alussa ja palvelun piiriin kuuluvat kaikki Stora Enson Suomen yksiköt.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka käyttäjät suhtautuvat keskitettyyn Service Centeriin ja millaisen arvion loppukäyttäjät antavat IT-tukipalvelun laadulle. Tutkimustyön avulla voidaan myös verrata, miten eri tavalla muutokseen suhtaudutaan ulkoistuksessa ja ulkoistuskumppanin vaihtumisessa.

1.2 Tutkimusongelmat ja rajaukset

Tutkimus selvittää, millä tavalla ja mitä palvelun osa-alueita tulisi kehittää, jotta ulkoistamille toimille laaditut tavoitteet täyttyisivät.

Työ on rajattu koskemaan loppukäyttäjille tuotettuihin IT-tukipalveluihin. Työssä ei käsitellä muita ulkoistettuja toimia: palvelinten ja työasemien hallinta, verkkojen ja tietokantojen ylläpito ja kehittäminen. Työssä ei käsitellä Stora Enso Oyj:n ja Logica Suomi Oy:n väliseen sopimukseen liittyviä asioita.

Asiakastyytyväisyystutkimus on rajattu koskemaan Stora Enso Heinolan Flutingtehdasta sekä Stora Enso Packaging Lahden tehtaita.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Tutkimus on kvantitatiivinen ja se toteutetaan teettämällä sähköinen asiakastyytyväisyyskysely Webropol – kyselytyökalulla. Teettämällä sähköinen kysely, annetaan mahdollisuus osallistua tutkimukseen, vaikka työntekijä tekisi vuorotyötä. Tutkimus koostuu asiakastyytyväisyyslomakkeella kerätyistä loppukäyttäjien vastauksista.

Tehtaat on valittu tutkimukseen niiden erilaisten lähtökohtien takia. Stora Enso Heinolan Flutingtehtaalla on aiemmin toiminut oma paikallinen IT-tuki ja Stora Enso Packaging Lahden tehtailla ulkoinen toimittaja.

2 ULKOISTAMINEN

2.1 Ulkoistaminen käsitteenä

Ulkoistus käynnistyy asiakkaan tarpeesta. Useimmiten se lähtee tarpeen tunnistamisesta sekä tunnustamisesta. Joskus tietohallinnon ja tietotekniikan ulkoistus on ylimmän johdon tavoitetilä, osa kehitystä, jossa varsinaiseen liiketoimintaan kuulumattomat toimet pyritään ulkoistamaan. (Lagus, 2003.)

Ulkoistamisessa yritys siirtää aiemmin itse hoitamansa toiminnon ulkopuolisen palveluntarjoajan tuotettavaksi. Tämä koostuu kahdesta peruselementistä, ensimmäinen peruselementti sisältää ulkoistettavan toiminnon lopettamisen yrityksen sisällä ja mahdollisesti toimintoon liittyvien tuotantovälineiden myynnin. Ulkoistamiseen liittyy usein myös työntekijöiden siirtyminen toiminnon mukana palveluntarjoajalle. Toinen peruselementti muodostuu ulkoistettavan toiminnon suorittamisesta koskevasta sopimussuhteesta. (Kiiha, 2002, 1.)

Ulkoistamisen yhteydessä osapuolten välinen suhde voi perustua joko pelkästään sopimukselle tai sopimuksen lisäksi myös yhteiselle omistukselle. Ulkoistus on osin rinnastettavissa alihankintaan. (Kiiha, 2002, 2.)

2.2 Organisaation perustehtävä ja ydintoiminnot

Organisaation ydintoiminto liittyy saumattomasti perustehtävään. Perustehtävällä tarkoitetaan sitä toimintaa, jota varten yritys on olemassa. Ydintoiminto edellyttää sellaista osaamista ja päätöksentekoa, jota ei voida eikä kannata luovuttaa organisaation ulkopuolelle. Ydintä tukeva toiminto vaikuttaa suoraan ydintoiminnan suorittamiseen. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 21.)

Ulkoistamiselle on monia syitä. Ulkoistajan liiketoiminnan olosuhteet sekä tilanne, palveluiden tarjonta tai toimialan luonne. Keskeisin syy ulkoistukselle on halu keskittyä yrityksen ydintoimintoihin. Muut toiminnot eivät suoraan vaikuta ydintoimintojen suorittamiseen, näitä voidaan nimittää myös standardeiksi tukitoiminnoiksi. Tällaiset standardit tukitoiminnot ja ydintä tukevat toiminnot

voidaan antaa organisaation ulkopuolisen tahon tehtäväksi, esimerkiksi vartiointipalvelut ja siivous ovat tällaisia toimintoja. (Kiiskinen, ym. 2002, 21.)

Kiiskinen ym.(2002, 22-23) kirjoittavat, että pelkästään teknologian kehittyminen on johtanut siihen, että markkinoilla on tarjolla eri aloille erikoistuneita palveluntarjoajia. Ei ole tarkoituksenmukaista, että organisaatiot panostaisivat samoihin teknologiainvestointeihin ja – ratkaisuiden kehittämiseen itsenäisesti. Oleellista on tunnistaa, onko kyseessä strateginen vai taktinen ratkaisu, jotta osataan valita oikea lähestymistapa ongelman selvittämiseksi. Taktisia ulkoistuspäätöksiä ei tule käsitellä strategisina ratkaisuin. (Kiiskinen, ym. 2002, 22-23.)

Organisaation tehdessä ulkoistamispäätöksiä, sen tulee kyetä määrittämään, mitkä toiminnot ovat ydintoimintoja ja mitkä vastaavasti tukitoimintoja. Kun markkinoilla on useita palveluntarjoajia ja toimialalla on jo aiemmin toteutettu vastaavia ulkoistuksia, ratkaisu on taktinen, ellei rutiiniratkaisu. (Kiiskinen, ym. 2002, 22-23.)

2.3 Ulkoistamisen hyödyt

Toimintojen keskittäminen, joustavuus, suoritustehokkuus, osaamisvaje, kustannukset sekä organisaatiokulttuuri ovat vaikutustekijöitä ulkoistamiselle. Hyötyjä saavutetaan sekä strategisilla alueilla, että operatiivisilla toiminnoilla. Ulkoistamisen strategiset hyödyt voidaan tiivistää kolmeen (3) osa-alueeseen: yrityskuvan parantaminen, ydinosaamisen vahvistaminen sekä joustavuus ja muutoshallinta. (Kiiskinen, ym. 2002, 86-87.)

Organisaation myönteisen yrityskuvan luomiseksi ja tunnettuuden parantamiseksi on ulkoistamisessa oma rooli. Organisaation valitessaan ja tuodessaan julkisuuteen yhteistyökumppaneita, joiden nimi yhdistetään menestykseen, uskottavuuteen tai laatuun, organisaatio vahvistaa sekä omaansa että palveluidensa ja tuotteidensa imagoa. (Kiiskinen, ym. 2002, 87.)

Ulkoistaminen voi tuottaa myös muita kuin välittömästi tuntuja taloudellisia etuja. Tietyn toiminnon toteuttaminen organisaation sisäisesti johtaa usein tietäntyyppiseen teknologiaan sitoutumiseen ja joustavuuden vähenemiseen pitkällä aikavälillä. Ulkoistaminen puolestaan mahdollistaa nopeamman reagoimisen teknologiassa sekä toimintaympäristön muutoksiin, osittain siksi, että erikoistunut palveluntarjoaja pysyy muuttuvissa olosuhteissa paremmin ajan tasalla, ja ulkoistajalla on mahdollisuus vaihtaa palveluntarjoajaa. (Kiiha, 2002, 5.)

Liiallinen riippuvuus palveluntoimittajasta on hyvän kumppanuussuhteen käänköpuoli. Yritys saattaa ajautua tilanteeseen, että liian tuttuun toimittajaan turvaututaan muidenkin toimintojen ulkoistuksessa. Tietyn palveluntarjoajan asema ja neuvotteluvoima voivat paisua varsin hallitsevaksi niin, että yrityksen muutosvalmius heikkenee ja kyky hyödyntää uusia mahdollisuuksia alenee. Liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta voi näkyä joustamattomuutena muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin, koska palveluntarjoajalla on vahva neuvotteluasema ja tietämys yrityksen toiminnoista. (Kiiskinen ym. 2002, 95-96.)

Organisaatioiden liiketoimintajohto puoltaa voimakkaammin ulkoistusta kuin IT-johto. Sekä organisaatioiden liiketoimintajohto että IT-johto korostavat IT:n merkitystä asiakastytytyväisyyden ja kustannussäästöjen tuottajana vuonna 2007 tehdyssä IT-barometri-tutkimuksessa. Samassa tutkimuksessa selvisi myös, että ulkoistuksen tärkein motiivi ei ole kustannusten karsiminen, vaan löytää oikeanlaista osaamista strategisille IT-projekteille. IT-ulkoistukset ovat hankalia yrityksille, eivätkä asetetut tavoitteet monestikaan täyty. (Linnake 2008.)

3 TIETOHALLINNON ULKOISTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään tietohallinnon ulkoistamista ja tapoja ulkoistamiseen. Luvussa käsitellään myös ulkoistuksesta mahdollisesti aiheutuvaa muutosvastarintaa sekä riskejä.

3.1 Tietohallinnon järjestäminen tehokkaasti

Tietotekniikalla on keskeinen merkitys organisaation liiketoimintaprosessien tehokkuudelle, ja organisaation tietohallinnon tehokkuudesta riippuu pitkälti, kuinka hyvin yritys pystyy kehittämään toimintaansa. Liiketaloudelliset prosessit ja tietojärjestelmät ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Tietohallinnon tehokkuus riippuu suurimmaksi osaksi siitä, kuinka se on organisoitu. (Kiiha, 2002, 8.)

Mikäli organisaatiossa tarvitaan muutoksia ja pyrkimyksenä on järjestää tietohallinto tehokkaimmalla mahdollisella tavalla, on yhtenä ratkaisuna tietohallinnon ulkoistaminen. Muista ulkoistettavista liiketoimintaprosesseista tietohallinto eroaa sillä, että se ei sijoitu tiettyyn kohtaan yrityksen tuotantoketjussa, vaan on kiinteä osa sitä ja vaikuttaa suoraan muihin liiketoimintaprosessien suorittamiseen. (Kiiha, 2002, 8.)

Usein tietotekniikan ulkoistamiseen päädytään, koska tietotekniikka ja sen käyttö tuottavat ongelmia organisaatiossa, joka ei toimi tietotekniikka-alalla. Asiantuntijoiden palkkaaminen on yksi mahdollisuus, mutta yritykset eivät mielellään lähde kilpailemaan alan työvoimasta. On myös mahdollista, ettei yrityksen tietohallinto pysy ajan tasalla nopeasti kehittyvällä alalla. (Honkanen 2002.)

Jotkin yritykset vetävät ulkoistuksiaan takaisin yrityksen sisäisiksi toiminnoiksi, mutta IT-prosessien ulkoistus halpamaihin kiihtyy. IT-alojen teknologiaa ja budjetointia kartoittaneessa kyselyssä SIM (Society of Information Management) sai kyselyn tuloksista selville, että 65 % yrityksistä on siirtänyt ainakin joitain osia prosesseistaan maihin, joissa on halvemmat kustannukset. Kysely teetettiin amerikkalaisyrityksissä ja siihen vastasi 275 yrityksen tietohallintojohtajaa. Eniten

ulkoistuksia viedään Intiaan ja joka kymmenes yritys ulkoistaa toimiaan Kiinaan. (CIO 2011.)

3.2 Tapoja tietohallinnon ulkoistamiseen

IT-palvelujen ulkoistaminen on harvoin kokonaisvaltaista, kaikkiin palveluihin kohdistuvaa, mutta usein yritykset ostavat erilaisia IT-palveluja monilta toimittajilta. Tällaisessa monitoimittajatilanteessa organisaation sisäisessä IT-palvelujen hallinnossa keskeiseksi osaamiseksi muodostuvat hankintaosaaminen sekä verkoston hallinta. (Salmela, Hallanoro, Sippa, Tapanainen & Ylitalo 2010, 36.)

Tietohallinto voidaan ulkoistaa valikoiden, jolloin organisaatio ulkoistaa ainoastaan osan tietohallinnosta. Tällöin voidaan tehdä jaottelu resursseihin sekä tietohallinnon toimintoihin. Ulkoistus voidaan toteuttaa ulkoistamalla tietyt toiminnot. Tällöin ulkoistajayritys säilyttää entisen infrastruktuurinsa ja henkilöstönsä, joita voidaan käyttää esimerkiksi uusien tietojärjestelmien kehittämiseen. Ulkopuolisen palveluntarjoajan täytyy hankkia ulkoistettujen tehtävien suorittamiseen tarvittavat resurssit muulta taholta kuin ulkoistusyritykseltä. Mikäli yritys päättää ulkoistaa tietohallintoaan valikoiden, ovat ulkoistettavia toimintoja ensisijaisesti standarditoiminnot, esimerkiksi ylläpitopalvelut. (Kiiha, 2002, 8-9.)

Tietohallinnossa voidaan ulkoistaa sekä resursseja että toimintoja, jolloin sama henkilöstö suorittaa samoja tehtäviä, nyt alihankkijan palvelukseen siirtyneenä. Myöhemmin alihankkija voi siirtyä käyttämään muita resursseja ulkoistajan toimeksiannon suorittamiseksi tai alkaa käyttää ulkoistusyritykseltä hankkimiaan resursseja myös muiden asiakkaiden palvelemiseen. (Kiiha, 2002, 8-9.)

Tietohallinnon ulkoistamisen ongelmaksi voi muodostua ulkoistajayrityksen atk-sopimukset ja niiden nojalla annetut lisenssit. Ne ovat yrityskohtaisia eivätkä siten vapaasti siirrettävissä ulkoistuskumppanille ilman lisenssinantajan suostumusta. (Kiiha, 2002, 82.)

Sisäistä ulkoistamista, jossa yrityksen sisäinen osasto eriytetään omaksi erilliseksi yhtiöksi, pidetään parempana vaihtoehtona silloin, kun organisaation tietotekniikan käyttö ei ole tarpeeksi vakiintunutta tai sillä on suuri merkitys työpaikan toiminnalle. Mikäli käyttäjät eivät osaa käyttää tietokoneita riittävän hyvin on tutulta IT-henkilöstöltä helpompi pyytää apua. (Hankonen, 2002.)

3.3 Muutosvastarinta

Kun yritys päättää ulkoistaa tietohallinnon tai jonkin muun osastoistaan on muutosvastarintaan kiinnitettävä huomiota. Yrityksen toimintatapojen ja työskulttuurin muutos ei aina suju hetkessä. (Hankonen, 2002.) Organisaation on vältettävä liian suuria kertamuutoksia ja henkilöstölle on annettava aikaa valmistautua muutokseen. Koeprojekti sekä vaiheittainen käyttöönotto helpottavat muutoksen läpivientä. (Lecklin, 2006, 194-195.)

Ulkoistuksiin ja niistä johtuviin muutoksiin suhtaudutaan henkilökunnan keskuudessa ennakoluuloisesti ja vastustaen, vaikka muutosten tarpeellisuus ymmärretään. (Järvinen, Kyytsölä & Olkkola, 2011, 12.) Organisaation pyrkiessä ennaltaehkäisemään muutosvastarintaa, on mielekästä ottaa henkilöstö mukaan uusien toimintatapojen suunnitteluun. Tavoitellut muutokset tehdään helpommin saavutettaviksi, jos ne suunnitellaan myös käytännön tasolla. (Lecklin, 2006, 194-195.)

Lecklin (2006, 194-195) toteaa, että aktiiviset vastustajat tulisi saada mukaan yhteistyömuotoja hakemalla sekä kuuntelemalla. Muutoksen passiiviset vastustajat tulisi paljastaa, selvittää heidän vastustamisensa syyt ja rohkaista heitä mukaan muutokseen. Vastustajien mielipiteitä tulee kuunnella, sillä he voivat olla myös oikeassa ja antaa prosessin kehittämiselle uusia virikkeitä. Organisaation on pyrittävä vahvistamaan muutosta edistäviä tekijöitä, esimerkiksi korostamalla uuden ratkaisun etuja ja nykyisen toimintatavan epäkohtia, sekä antamalla riittävää tukea ja valmennusta. (Lecklin, 2006, 194-195.)

Muutokselle on annettava näkyvyyttä, niinpä kommunikoinnin ja viestinnän tulee toimia. Henkilöstölle tiedottaminen kehitystyön aikana sekä

käyttöönottovaiheessa on erityisen tärkeää. Käyttöönottokynnys on tehtävä matalaksi, antamalla koulutusta ja valmennusta oikeaan tarpeeseen, lisäksi koulutusta ja valmennusta on oltava saatavilla myös käyttöönottovaiheessa. Uusien työtapojen ja menetelmien oppiminen voi olla haastavaa ja työlästä, ja mikäli tukea ei ole pulmatilanteissa saatavilla, syntyy tyytymättömyyttä ja paluuta vanhoihin menetelmiin. (Lecklin, 2006, 195.)

3.4 Ulkoistamisen riskit

Riskejä ei ole, mikäli projektiin liittyviä tavoitteita, rajoituksia tai odotuksia ei ole. Mikäli tavoitteita ei ole määritelty, saattavat niihin vaikuttavat riskit jäädä huomioimatta. Tärkeimmät tavoitteet määritellään useimmiten projektisuunnitelmaan tai projektisopimukseen. (Harju, 2003, 34-35).

Vastuun siirtäminen ulkopuoliselle palveluntarjoajalle sisältää aina taloudellisia, toiminnallisia ja lainopillisia riskejä, jotka tulee tunnistaa ja joihin tulee valmistautua. (Kiiskinen, ym. 2002, 112.) Yksi suurimmista riskeistä tietohallinnon ulkoistamisessa on väärän toimittajan valitseminen. On välttämätöntä, että valittu palveluntarjoaja kykenee tarjoamaan tarvittavat palvelut. Tämä tarkoittaa, että palveluntarjoajalla on oltava tietoa, taitoa ja kokemusta sekä mahdollisuus tarjota näitä käyttäjälle. (Beaulen, Ribbers & Roos, 64-65.)

Ulkoistamisen riskit aiheutuvat siitä, että aiemmin omassa valvonnassa olleet toiminnot annetaan ulkoiselle palveluntarjoajan hoidettavaksi. Riskejä syntyy tilanteissa, joissa luottamuksellisia tietoja jaetaan, osapuolten asiantuntijuus on riittämätön sekä kustannusten ja muun toiminnan seuranta laiminlyödään. Mitä suurempi vastuu palveluntarjoajalle annetaan, sitä suuremmat riskit ovat mahdollisia ja sitä tärkeämpää on toteutuksen seuranta. (Harju, 2003, 46.)

Tärkeimmät toiminnalliset riskit kohdistuvat siirtymävaiheeseen. Siirtymävaiheen aikana on varmistettava toiminnan jatkuvuus tilanteessa, jossa ollaan muuttamassa nykyistä toimintamallia sekä mahdollisesti henkilöstörakennetta ja ottamassa käyttöön uutta teknologiaa. Osaamisen säilyvyys on myös siirtymävaiheeseen

liittyvä riski. Osaavan henkilöstön siirtyminen palveluntarjoajalle on edellytys kumppanuusmallin toimivuudelle, mikäli palvelusopimus kattaa riittävän laajan määrän toimintoja tai volyymit yksittäisen toiminnon osalta ovat suuria. (Kiiskinen, ym., 2002, 112.)

IT-palvelut ovat liiketoiminnan jatkuvuuden keskeisimpiä riskitekijöitä. IT-palvelut vaikuttavat myös moniin muihin liiketoiminnan riskeihin.

4 IT-PALVELUT

Usein yleiset palvelun määritelmät luovat vastakkainasettelun palvelujen ja tuotteiden kanssa ja korostavat palvelujen erityispiirteitä. Erityispiirteitä ovat muun muassa aineettomuus, välitön kulutus paikan päällä, palvelun ostajan arvostamat lisäpalvelut sekä ostajan toivoman tuloksen saavuttaminen ilman siihen liittyviä erityisiä riskejä. (Salmela, ym., 2010, 27.)

Monet määritelmät on kirjoitettu palvelun tuottajien ehdoilla, eivätkä siten riittävästi huomioi asiakkaan näkökulmaa. Yleiset palvelujen määritelmät ovat helposti varsin laajoja. IT-alalla laajasti käytössä oleva IT-palveluprosessien parhaita käytäntöjä ja suosituksia kokoava kirjasto (ITIL) määrittelee IT-palvelun seuraavasti:

IT-palvelu tarkoittaa, että palveluntarjoaja huolehtii asiakkaan liiketoimintaprosessissa tarvittavista tiedoista ja tietojärjestelmistä. Palveluntarjoajan prosesseilla varmistetaan muun muassa järjestelmien käytettävyys, käyttäjien tuki ongelmatilanteissa, seurataan vasteaikoja ja huolehditaan tietoturvasta. Palvelut hankitaan enenevissä määrin ulkoistuksena, näin ollen ne ovat tulleet entistä näkyvämmiksi. IT-palvelut voidaan luokitella kehittämispalveluihin, käyttöpalveluihin ja tukipalveluihin (Kuvio 1.). IT-palveluiden yksi tyypillisin piirre on tietotekniikan erittäin keskeinen rooli palvelun tuottamisessa. (Salmela, ym. 2010, 27-28.)



Kuvio 1. IT-palvelut muodostuvat kolmesta elementistä.

4.1 Kehittämispalvelut

Kehittämispalvelut vastaavat asiakkaan muuttuviin ja uusiin tietotarpeisiin, toisin sanoen olemassa olevien järjestelmien kehittämistä tai uusien järjestelmien hankintaa ja käyttöönottoa. Usein kehittämispalveluissa erotetaan tarpeiden kartoituksen, määrittelyn, toteutuksen ja käyttöönoton vaiheet. (Salmela, ym. 2010, 29.)

Salmela ym. (2010, 99) kirjoittavat, että kehittämispalveluilla voidaan ottaa käyttöön uusia IT-palveluja, mutta tämä tapahtuu irrallaan muusta liiketoiminnan uudistamisesta. Monissa organisaatioissa toimitaan niin sanotusti tulipalojen sammuttamistasolla, jolloin pysyviä käytäntöjä ei ole rakennettu IT-palvelujen kehittämiseen. (Salmela, ym., 2010, 99.)

4.2 Käyttöpalvelut

Käyttöpalvelut eivät pääsääntöisesti ole näkyviä asiakkaalle, tällöin palvelu toimii oikein. Käyttöpalvelut huolehtivat liiketoimintaprosessissa tarvittavien järjestelmien käytettävyydestä, jotta tieto kyseisissä järjestelmissä säilyy virheettömänä ja liiketoimintaa koskevat tiedot ovat saatavilla, mutta vain asianmukaisille henkilöille. (Salmela, ym. 2010, 33.)

Käyttöpalvelut reagoivat myös ongelmiin ja tapahtumiin. Lisäksi se laatii poikkeuksellisia tilanteita varten yhdessä liiketoiminnan kanssa esimerkiksi liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelmat sekä muut ennalta suunnitellut toimintaskenaariot. Ilman korkeatasoisia käyttöpalveluja parhaatkaan liiketoimintaa tukevat IT-palvelut ovat hyödyttömiä. (Salmela, ym., 2010, 92.)

Käyttöpalveluilla on merkittävä rooli liiketoiminnan ja IT-palveluiden uudistamisessa. Liiketoiminnan uudistustilanteissa käyttöpalveluiden kyky toteuttaa teknisen infrastruktuurin muutokset riippuu hyvin paljon teknisen infrastruktuurin tilasta. Mitä paremmin IT-palvelujen uudistuksissa on huolehdittu infrastruktuurin yhtenäisyydestä, modulaarisuudesta ja arkkitehtuurista koskevien

linjausten toimeenpanosta, sitä helpompaa, luotettavampaa ja nopeampaa on uuden järjestelmän sovittaminen. (Salmela, ym., 2010, 92.)

4.3 Tukipalvelut

Tukipalvelut sisältävät suuren määrän jatkuvalta pohjalta tarjottavia palveluja. Tukipalvelut vastaavat asiakkaan tarpeisiin järjestelmien käytössä sekä niissä ilmeneviin ongelmiin. Niiden tehtävänä on huolehtia esimerkiksi uusien laitteiden hankinnasta, käyttäjätunnusten perustamisesta sekä käyttöoikeuksien antamisesta, muuttamisesta ja poistamisesta. Lisäksi ne vastaavat IT-palvelujen oikeista käyttötavoista, tarjoamalla esimerkiksi käyttöohjeita kirjallisesti ja kouluttamalla uusia käyttäjiä IT-palvelujen käyttöön. (Salmela, ym., 2010, 96.)

Helpdesk -palvelut ovat tukipalvelujen näkyvä osa asiakkaalle. Helpdesk-palveluista käytetään myös nimeä Service Center. Helpdesk -palvelut sisältävät kontaktipisteen, johon käyttäjät voivat ottaa yhteyttä ja pyytää apua järjestelmien käytössä. Suurin osa helpdesk -palveluun tulevista tukipyynnöistä pyritään ratkaisemaan jo käyttäjätuessa. Ratkaisemattomat ongelmat tulee siirtää ongelmanratkaisupalveluissa eteenpäin erityisasiantuntijoille. (Salmela, ym. 2010, 33.)

5 TUKIPALVELUJEN LAATU

5.1 Laatu käsitteenä

Laadulla on monta merkitystä eri tarkastelunäkökulmista riippuen. Yleisesti laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Asiakastyytyväisyys ei ole itsetarkoitus, johon pyritään hinnalla millä hyvänsä. (Lecklin, 2006, 18.)

Lecklin (2006, 18) kirjoittaa, että laatuun liittyy tarve suoritustason jatkuvaan parantamiseen, niin nopeasti kuin kehitys tämän sallii. Laadun määritelmään on aina sisältynyt myös se, ettei virheitä tehdä. Virheettömyyttä tärkeämpää on kokonaislaadun kannalta oikeiden asioiden tekeminen.

Laatuun liitetään useita ominaisuuksia ja tunnusmerkkejä tarkastelunäkökulman mukaan. Ominaisuudet eivät ole toisiaan poissulkevia vaan pikemmin täydentäviä. Lecklin tuo esiin (2006, 20) kuusi erilaista tarkastelunäkökulmaa, jotka ovat valmistuslaatu, tuotelaatu, arvolaatu, kilpailulaatu, asiakaslaatu sekä ympäristölaatu.

Rissanen (2006, 215-216) kirjoittaa, että asiakas, tässä opinnäytetyössä loppukäyttäjä, muodostaa käsityksensä palvelun laadusta seuraavien tekijöiden pohjalta: pätevyys ja ammattitaito, luotettavuus, uskottavuus, saavutettavuus, turvallisuus, kohteliaisuus, palvelualttius ja palveluvaste, viestintä, käyttäjän tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä palveluympäristö.

Hyvää laatua ja palvelua voidaan siis tarkastella monesta näkökulmasta. Täysin yksiselitteistä määritelmää hyvälle laadulle on mahdoton antaa. Laatu ei ole vain tosiasioihin perustuvaa, vaan siihen liittyvät olennaisesti myös esteettiset ja eettiset näkemykset, asenteet, tunteet, mieltymykset ja arvot. Hyvän laadun määrittely organisaatioissa on tärkeää määritellä jatkuvasti. On tärkeää päästä yhteisymmärrykseen osapuolien kanssa, mitä juuri kyseisessä palvelussa hyvä laatu merkitsee ja tarkoittaa. (Lämsä & Uusitalo, 2003, 26.)

5.2 IT-palvelujen laatu

IT-palvelujen laatu on useimmiten hankala määritellä. Asiakas voi olla tyytymätön palvelun laatuun, vaikka palvelua koskevat palvelutasotavoitteet täyttyisivät ja palvelun tuotannon laatumittarit olisivat hyvällä tasolla. IT-palvelun laatuun vaikuttavat tekijät voidaan jäsentää seuraavasti: asiakkaalle palvelusopimuksissa ja palvelukuvauksissa sovittava laatu eli laatulupaukset, IT-palveluiden tuottamista koskeva laatu, palveluyhteistyö, palvelusisältö sekä subjektiivinen asiakkaan tai käyttäjän kokema laatu. (JUHTA 2009.)

Kumppanilta odotettu palvelutaso tulee mitoittaa mahdollisimman lähelle organisaation tunnistamaa tarvetta. Ylilaatu kärsitään todennäköisesti lisäkustannuksina tai saatavuuden heikkenemisenä. Vahvasti standardoituja ja tuotteistettuja palveluita ostettaessa on mielekästä sopeutua sopimuskumppanin tarjoamaan, jolloin saavutetaan yleensä paras kokonaistaloudellisuus ja häiriöttömyys. (Kiiskinen, ym., 2002, 131.)

Parhaimmillaan IT-palvelujen laatu näkyy käyttäjille tietotekniikan häiriöttömyytenä ja sujuvuutena, jolloin käyttäjän ei tarvitse olla tietoinen taustalla pyörivistä palveluista. IT-palvelujen käyttäjiä ovat kaikki tietotekniikkaa työssään hyödyntävät. Palveluiden näkyvä osa käyttäjille on tukipalvelut, jolloin keskeistä on palvelun ajallinen ja sisällöllinen osuvuus käyttäjän tarpeisiin. (Salmela, ym., 2010, 135.)

Loppukäyttäjän kokemassa laadussa tulee ottaa huomioon koko palveluketju. Tähän kuuluu kaikki teknisistä komponenteista laitetilassa, tietokantapalvelimiin ja tietoliikennepalvelujen kautta päätelaitteeseen, oli se sitten yhteiskäytössä oleva pöytätyöasema tai älypuhelin. (JUHTA 2009).

IT-palveluihin sovelletaan samoja laadun valvonnan periaatteita kuin muihinkin palveluihin. Asiakaskyselyt ovat yksi keino, jolla IT-organisaatiot pyrkivät siirtämään huomion asiakkaaseen ja tämän kokemaan laatuun. Asiakaskyselyt voivat olla tärkeä kehittämisen moottori, mutta myös profiilin nostaja palveluntarjoajalle. (Salmela, ym., 2010, 47.)

5.3 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on ehdoton laadunkehittämisen painopistealue, ja asiakas on laadun lopullinen arviomies, siksi asiakastyytyväisyyden seurannan tulisi olla jatkuvaa. Asiakkaan ja palveluntarjoajan näkemykset palvelun laadusta voivat poiketa toisistaan. Asiakas eli loppukäyttäjä voi olla tyytyväinen ja palveluntarjoaja kokee palvelun laadun olevan kunnossa. Palveluntarjoajan haasteena on tuolloin laadun säilyttäminen. Muun muassa virheiden ennaltaehkäiseminen, satunnaisesti saadun kielteisen palautteen nopea hyödyntäminen palvelun kehittämisessä sekä tarkka dokumentointi auttavat laadun säilyttämisen ennallaan. (Reinboth, 2008, 96-97.)

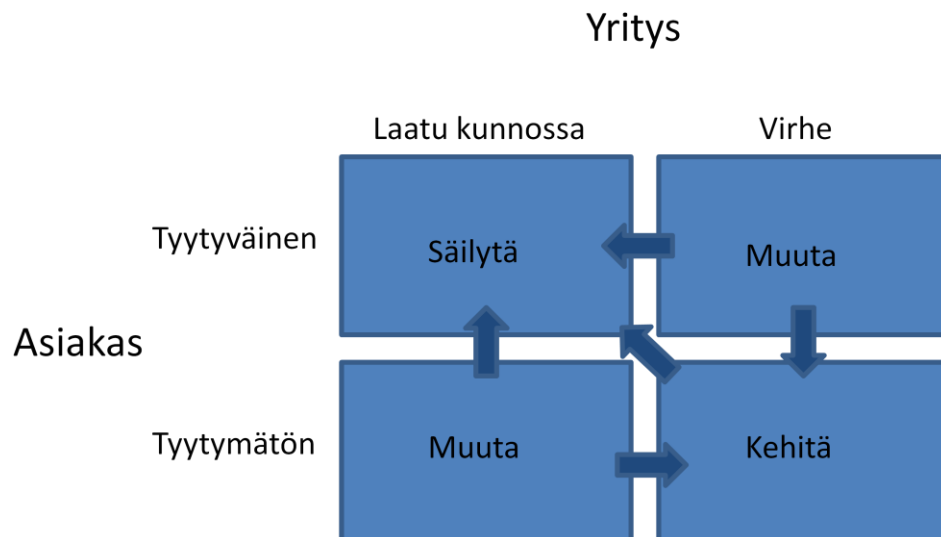
Mikäli asiakas on tyytyväinen, mutta palveluntarjoajan mukaan laadussa on virhe, yrityksellä on kaksi tapaa edetä: laadun kohotus tai laaduntäsmennys. Laatua kohottaessa yritys nostaa laadun määrittelemälleen tasolle, jolloin yritys myös nostaa hinnan vastaamaan laatua. Tällöin on tärkeää varmistua asiakkaiden tyytyväisyydestä. Mikäli palveluntarjoaja päättää täsmentää laatua, tekee palveluntarjoaja sen asiakkaiden tärkeäksi kokemien tekijöiden pohjalta. (Reinboth, 2008, 97.)

Reinboth (2008, 97-98) kirjoittaa, että ylikorostetun erinomaiset laatuvaatimukset voivat ensisilmäyksellä vaikuttaa myönteiseltä, mutta ne eivät sitä välttämättä ole. Asiakkaan ja palveluntarjoajan näkemyserot voivat viitata siihen, ettei asiakasta ja hänen odotuksiaan tunneta.

Asiakastyytyväisyyden toinen puoli on asiakastyytymättömyys. Asiakastyytymättömyyden selvittäminen antaa laadunkehittämiselle vähintään yhtä paljon kuin tyytyväisyyden. (Lecklin, 2006, 105-113.)

Asiakkaan ollessa tyytymätön palvelun laatuun, voi palveluntarjoaja kokea laatunsa olevan kunnossa. Tällöin on suositeltavaa erottaa yksittäinen tyytymättömyystapaus toistuvasti eri asiakkailta saatavasta kielteisestä palautteesta. Yleisen tyytymättömyyden korjaamiseen palveluntarjoajalla on kaksi vaihtoehtoa: vaihtamalla asiakkaat tai nostaa laatua. Asiakkaiden vaihtaminen

kokonaan uusiin vaatii useimmiten koko palvelukonseptin uudelleensuunnittelun ja toteutuksen. Mikäli asiakkaat yleisesti ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun, voi yksittäisen asiakkaan selittämättömän tyytymättömyystilanteen ratkaiseminen olla haastavaa. (Reinboth, 2008, 98-99.)



Kuvio 2. Asiakkaan ja palveluntarjoajan näkemykset palvelun laadusta.

Mikäli asiakas on tyytymätön palveluun ja palveluntarjoaja näkee tuottamassaan palvelussa virheen, on laadun kehittäminen jo alkanut, kun laatuongelman tai – ongelmien olemassaolo tiedostetaan. Esimerkiksi selvittämällä asiakkaan odotukset, määrittelemällä laatuksiteerit asiakkaan odotuksien mukaisiksi, kouluttamalla henkilökunta laatuksiteerien mukaiseen asiakaspalveluun ja tarkistamalla toiminnan kannattavuus takaavat asiakkaan tyytyväisyyden ja laadun kehittämisen. (Reinboth, 2008, 100.)

Näin ollen asiakastyytyväisyysmittauksissa ei tule katsoa pelkästään tyytyväisyyden osuuteen. Tyytymättömät asiakkaat tulisi voida tunnistaa ja jatkotutkimuksella identifioida tyytymättömyyden syyt ja korjaavien toimenpitein hoitaa ne kuntoon. Asiakkaisiin kohdistettujen tyytyväisyystutkimusten ja haastattelujen lisäksi tietoa tyytymättömyydestä voidaan saada asiakasprosesseihin liittyvistä mittareista. Tyytymättömyyttä osoittavia mittareita

ovat muun muassa asiakasvalitusten lukumäärä, hyvitysten osuus, takuukorjaukset ja jälkitoimitukset. Mittarit mittaavat laatukustannuksia ja kuuluvat asiakastytymättömyyttä aiheuttavaan ulkoisten virhekustannusten ryhmään. (Lecklin, 2006, 105-113.)

5.4 Palvelutasot

Palveluihin liittyvistä palvelutasoista sovitaan palvelutasosopimuksessa (SLA, Service Level Agreement). Palvelutasosopimus on välttämätön, jotta syntyy dokumentoitu yhteisymmärrys vastuista ja odotuksista. (Kiiskinen ym., 2002, 157.) Sopimuksessa määritellään palveluntarjoajan tuottamat palvelut sekä niille soveltuvat palvelutasot. Palvelutasoksi määritellään alin hyväksyttävä palvelusuoritteiden taso. Palvelutasosopimuksessa on lisäksi määriteltä sopimukseen liittyvistä muista asioista, esimerkiksi sopimusrikkomusten aiheuttamista seuraamuksista ja osapuolten velvollisuuksista. (Yritys-Suomi 2008.) Jos palvelun tuottamiseen osallistuu kolmas osapuoli, on tämän osuus palveluprosessissa määriteltävä. On myös tärkeää määritellä palveluihin liittyvät tuotettavat tukipalvelut, näitä voivat olla muun muassa koulutus-, turvallisuus-, ja käyttäjätukipalvelut. (TIEKE 2011.)

Palveluelementin mittaristolla kuvataan ne poikkeama- ja toleranssitekijät ja –rajat, jotka asiakkaan vaatimukset täyttävälle ja moitteettomalle palvelulle on sovittu. Yleisiä alueita ja ominaisuuksia, joilta mittareita määritellään, ovat palvelun saatavuus, toimitusluotettavuus, palvelun käytettävyys, vasteaika sekä käyttäjätyytyväisyys. (Kiiskinen ym., 2002, 165.)

Palvelun saatavuudella tarkoitetaan aikaa tai osuutta ajasta, jolloin asiakkaalla on mahdollisuus käyttää palvelua tai käynnistää sen toimitus. Esimerkiksi palvelu voi olla käytettävissä arkisin kahdeksasta neljään tai vuorokauden ympäri vuoden jokaisena päivänä. (Kiiskinen ym., 2002, 165.)

Virheettömyydentaso, johon palvelun toimittaja on sitoutunut, kuvaa toimitusluotettavuutta. Sopimukseen on mahdollista määritellä esimerkiksi

aikayksikössä sallittujen poikkeamien lukumäärä tai poikkeamien osuus koko toimituksesta. (Kiiskinen ym., 2002, 165.)

Kiiskinen ym. (2002, 165.) kirjoittavat, että palvelun käytettävyyden mittaus kohdistuu tavallisesti häiriötilanteisiin, tällöin sopimukseen on määritelty esimerkiksi tietojärjestelmän palautumisaika, mikäli palvelu palveluntarjoajasta riippuvista tai riippumattomista syistä keskeytyy. On mahdollista, että toimittaja sitoutuu varajärjestelyyn, joka astuu voimaan heti peruspalvelun häiriinnyttyä tai keskeydyttyä.

Vasteajalla tarkoitetaan aikaa, joka kuluu palvelun käyttäjän tarvesignaalista luovutushetkeen. Palvelut voivat olla vuorovaikutteisia online-palveluita, jolloin vasteaika on käytännössä olematon. Monimutkaisten tai ennalta aikatauluttamattomien palvelujen toimitus saattaa kestää useita vaiheita ja vasteaika voi olla hyvinkin pitkä. (Kiiskinen ym., 2002, 166.)

Yksi suoritusmittareista on käyttäjätyytyväisyys. Tätä voidaan lähestyä valitusten ja reklamaatioiden lukumäärän ja vakavuuden kautta tai järjestämällä toistuvia, säännöllisiä tyytyväisyysmittauksia. Käyttäjien tekemät valitukset ja reklamaatiot kohdistuvat yleensä poikkeamiin, jotka ovat todennettavissa muiden mittareiden avulla, esimerkiksi saatavuushäiriön, myöhästymisen tai laatupoikkeaman. (Kiiskinen ym., 2002, 166.)

Palvelutasoluokat voidaan määritellä seuraavasti:

- palvelinten käyttöpalvelut
- käyttäjätukipalvelut
- tietoliikenteen peruspalvelut
- työasemapalvelut.

Käyttäjätukipalveluiden eli erityisesti palvelupisteen, Service Centerin, antama käyttäjätuki voidaan luokitella palvelutasoluokkiin seuraavasti (JUHTA 2009.):

Taulukko 1. palvelutasojen luokitus.

Palvelutaso	Palveluaika	Tavoitettavuus	Ratkaisukyky
1 (Perustuki)	arkisin 8-16	80% 2 min kuluessa	ratkaisu: 60%
2 (Laajennettu perustuki)	arkisin 7-19	80% 2 min kuluessa	ratkaisu: 60%
3 (Osaava tuki)	arkisin 7-19	80% 1 min kuluessa	ratkaisu: 80%
4 (Laaja tuki)	arkisin 7-21, la, su 9-18	80% 1 min kuluessa	ratkaisu: 70%
5 (Jatkuva tuki)	24/7	80% 45 s kuluessa	ratkaisu: 70%
6 (Kriittinen tuki)	24/7	80% 30 s kuluessa	ratkaisu: 90%

Kaikkia tietohallinnon ulkoistamisessa olennaisia tekijöitä ei ole mahdollista määritellä täsmällisesti, näin ollen palvelun yleistä toimivuutta voidaan arvioida toimintavelvoitteena. (Kiiha, 2002, 91.)

Sovitun palvelutason saavuttamatta jättämisen seurauksista on myös mahdollista sopia joustavasti. Esimerkiksi eräs mahdollisuus on sopia siten, että tietyllä vaihteluvälillä tavoitteen saavuttamatta jättäminen ei vielä johda sopimusrikkoon tai hyvitykseen, vaan poikkeama käsitellään määrättyssä yhteistyöelimessä. Tällöin pyritään selvittämään syy, sopimaan toimenpiteistä poikkeaman korjaamiseen sekä kontrolloinnista. Mikäli poikkeama kuitenkin ylittää sovitun määrärajan, käsitellään asia yhteistyöelimessä ja alihankkija joutuu hyvittämään ulkoistajaa taloudellisesti. (Kiiha, 2002, 92.)

6 CASE-YRITYS

Tässä luvussa kerrotaan Case-yritys Stora Enso Oyj:n perustietoja sekä tietoja Stora Enso Heinolan Flutingtehtaasta ja Stora Enso Packaging Lahden tehtaista, joilla asiakastyytyväisyystutkimus teetetään. Lisäksi luvussa kerrotaan perustiedot ulkoistuskumppanista Logica Suomi Oy:stä sekä yritysten välisestä yhteistyöstä.

6.1 Stora Enso Oyj

Stora Enso on maailmanlaajuinen paperi-, pakkaus- ja puutuotealalla toimiva yhtiö, jonka päätuotteet ovat sanomalehti- ja kirjapaperi, aikakauslehti- ja hienopaperi, kuluttajapakkauskartonki, teollisuuspakkaukset sekä puutuotteet. Stora Enson palveluksessa on noin 26 000 henkilöä, toimintaa yli 35 maassa, ja sillä on 85 tuotantoyksikköä. (Stora Enso 2011a.)

Stora Enson vuosittainen tuotantokapasiteetti on 11,8 miljoonaa tonnia paperia ja kartonkia, 1,3 miljardia neliömetriä aaltopahvia ja 6,4 miljoonaa kuutiometriä puutuotteita, josta 3,2 miljoonaa kuutiometriä on jatkojalosteita. (Stora Enso 2011a.)

Konsernin liikevaihto vuonna 2010 oli 10,3 miljardia euroa. Tulevaisuudessa Stora Enso keskittyy kasvumarkkinoihin Kiinassa ja Latinalaisessa Amerikassa, kuitupohjaisiin pakkauksiin, puuviljelmiltä peräisin olevaan selluun sekä tiettyihin paperilaatuihin. (Stora Enso 2011a.)



Kuvio 3. Stora Enso Oyj. (Stora Enso 2011d.)

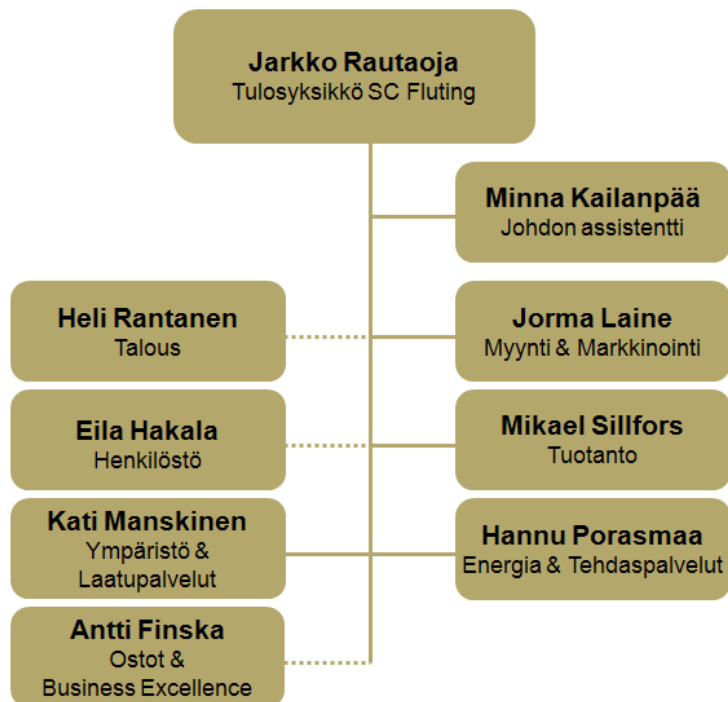
6.2 Stora Enso Oyj, Heinolan Flutingtehdas

Tehtaan rakennustyöt aloitettiin vuonna 1959, omistaja oli tuolloin Tampereen Pellava ja Rauta-Teollisuus Osake-Yhtiö, joka vuotta myöhemmin muutti nimensä Oy Tampella Ab:ksi. Tehtaan käyntiinlähtö tapahtui tammikuussa 1961. Enso-Gutzeit Oy osti tehtaan 1993 ja loppuvuodesta 1998 tehtaasta tuli osa Stora Ensoa. (Stora Enso 2009a.)

Heinolan Flutingtehdas valmistaa korkealuokkaista aallotuskartonkia eli flutingia. Fluting on aaltopahvin aallotettu osa pintakartonkien välissä. Fluting on aaltopahviteollisuuden raaka-aine, josta valmistetaan vahvoja ja kestäviä laatikoita muun muassa hedelmien ja vihannesten pakkaamiseen. (Stora Enso 2011b.)

Heinolan Flutingtehtaalla valmistettu fluting on ympäristöystävällinen pakkausmateriaali sataprosenttisen kierrätettävyytensä ansiosta. Tuotetta viedään yli 50 maan aaltopahviteollisuuden tarpeisiin, viennin osuus tuotannosta on lähes 90%. (Stora Enso 2011b.)

Heinolan Flutingtehtaalla on henkilökuntaa 200 henkeä ja tulosityksikön johtaja on Jarkko Rautaoja. (Stora Enso 2009a.)



Kuvio 4. Stora Enso Heinolan Flutingtehtaan organisaatio. (Stora Enso 2011d.)

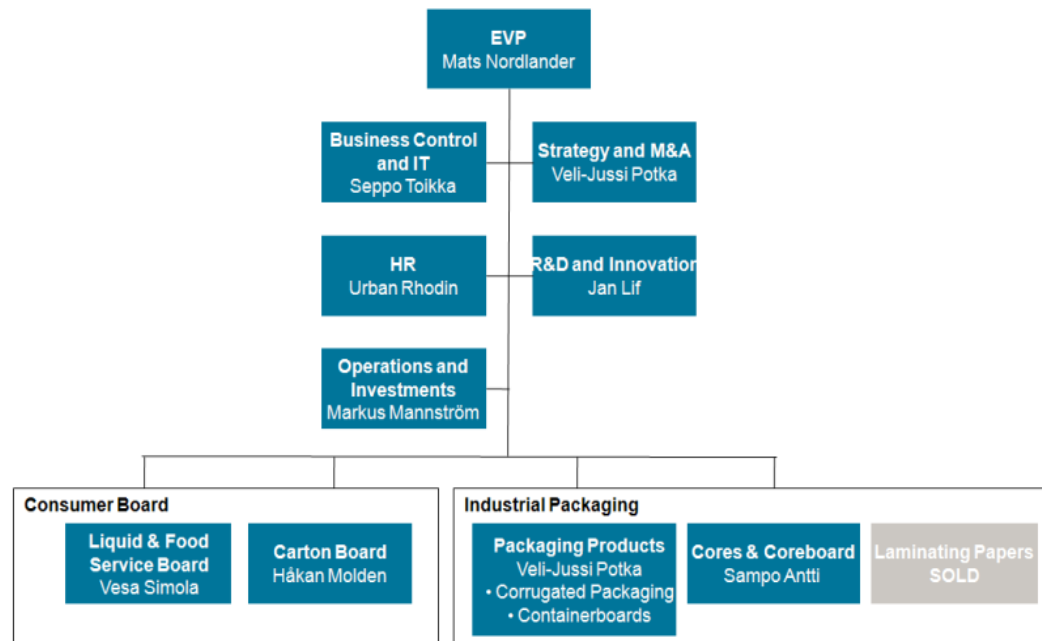
6.3 Stora Enso Packaging, Lahden tehtaas

Vuonna 1963 Enso-Gutzeitin aaltopahvin tuotanto siirtyi Helsingistä Lahteen. Enso-Gutzeitin puusepäntehtas suljettiin Lahdessa vuonna 1980 ja liiketoiminta painottui aaltopahviin. Vuonna 1994 Enson pakkausteollisuus ja Tambox Europe yhdistyivät Pakenso Oy:ksi. Vuosituhannen vaihtuessa Pakensosta tuli Stora Enso Packaging. (Stora Enso 2011c.)

Stora Enso Packaging Oy on Suomen aaltopahviteollisuuden markkinajohtaja. Valikoimaan kuuluvat erilaiset aaltopahvituotteet ja niihin liittyvät palvelut, joiden tehtävänä on vastata asiakkaiden vaatimuksia tuotteiden pakkaamiseen, suojaamiseen, kuljettamiseen ja myynninedistämiseen liittyen. (Stora Enso 2011c.)

Stora Enso Packaging Oy Lahden tehtailla valmistetaan stanssattuja, monivärisiä fleksopainettuja aaltopahvipakkauksia perinteisten aaltopahvisten kuljetuslaatikoiden lisäksi. Aaltopahvin valmistus on käynnistynyt Lahdessa vuonna 1963 ja asiakaskunta muodostuu sekä elintarviketeollisuuden että ei-

elintarviketeollisuuden asiakkaista. Henkilökuntaa tehtaalla on noin 285 työntekijää ja liiketoiminnan johtaja on Rauno Tapiola. (Stora Enso 2011c.)



Kuvio 5. Stora Enso Packaging. (Stora Enso 2011d.)

6.4 Ulkoistuskumppani Logica Suomi Oy

Logica Suomi Oy on kansainvälinen IT-palveluyritys, jonka palveluksessa on 41 000 henkilöä, joista Suomessa työskentelee 3 200. Logica toimii 36 maassa. Yritys tarjoaa asiakkailleen konsultointipalveluja toiminnan ja palveluiden kehittämiseen, integroi tietojärjestelmiä sekä toimii ulkoistuskumppanina eurooppalaisille yrityksille ja julkishallinnoille. (Logica 2011.)

Logicalla on laaja kokemus ulkoistuspalveluiden tuottamisesta. Yrityksen ulkoistuspalvelu muodostuu kolmesta alueesta: IT-infrastruktuurin ulkoistaminen, sovellusulkoistaminen ja liiketoimintaprosessien ulkoistaminen. (Logica 2011.)

6.5 Stora Enson ja Logican yhteistyö

Metsäkonserni Stora Enso ja IT-palveluyritys Logica solmivat sopimuksen IT-infrapalvelujen toimittamisesta. Palvelun piirissä ovat kaikki Stora Enson yksiköt

Suomessa. Sopimus on kolmivuotinen ja sopimukseen sisältyy kahden vuoden lisäoptio. Sopimuksen myötä Stora Enson henkilöstöä siirtyi Logican palvelukseen. (Logica 2010.)

IT-palveluja tuotetaan yli 8000 käyttäjälle ja työasemia palvelun piiriin kuuluu yli 6000. Stora Enson ja Logican välinen sopimus kattaa IT-palvelut loppukäyttäjille, palvelinten ja työasemien hallinnan sekä verkkojen ja tietokantojen ylläpidon ja kehittämisen. (Logica 2010.)

IT-infrapalveluissa korostuu kustannustehokkuus ja kustannusten joustaminen muuttuviin tarpeisiin. Logican vakiintunut tapa toimia ja toimittaa näitä palveluja vakuutti Stora Enson. Stora Enso odottaa uudelta sopimukselta liiketoiminnan tarpeisiin sovitettua, kehityshakuista, aloitteellista sekä tasalaatuista palvelua kilpailukykyiseen hintaan. (Logica 2010.)

Ulkoistuksesta pidettiin Stora Enson henkilöstölle tiedotustilaisuus, jossa oli mukana myös Logican henkilöitä. Tiedotustilaisuudessa kerrottiin muun muassa siitä, millä tavalla käyttäjät ottavat yhteyttä tietoteknisissä ongelmissaan. Stora Enso Heinolan Flutingtehdas toimi ulkoistuksen pilotointivaiheessa pilottitehtaana. Tukipalvelut siirtyivät Logican hoidettavaksi joulukuussa 2010. Stora Enson muut tehtaat liittyivät palveluun vuodenvaihteessa 2011, muutamaa tehdasta lukuun ottamatta, jotka liittyivät hieman myöhemmin. Logican tarjoama tukipalvelu on käytössä vuorokauden ympäri vuoden jokaisena päivänä. Käyttäjä voi ottaa yhteyttä tukipalveluun soittamalla, kirjoittamalla sähköpostia tai täyttämällä Self Service Ticketing -internetlomakkeen, jossa käyttäjä määrittelee yhteydenottomuodon, työpyynnön kiireellisyyden sekä kuvailee ongelman. (Raitaniemi-Otranen, T. 2011.)

Submit a Request

Enter or select all required information, indicated by an asterisk (*)

Contact Information

This request is for:*

tina.raitanieni-otranen@storaenso.com

Preferred method of contact:

Impact:

Service:

☒ IT-SERVICEDESK

- 1 - Critical
- 2 - Major
- 3 - Medium
- 4 - Low
- 5 - Very Low

Expand List

☐ MS BUSINESS INTELLIGENCE

☐ COGNOS

Description*

Attachments:

Add...

Undo

Submit

Cancel

Kuva 1. Self Service Ticketing -internetlomake.

7 CASE: ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY STORA ENSO OYJ

7.1 Tutkimusongelma ja tavoite

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka käyttäjät suhtautuvat keskitettyyn Service Centeriin ja millaisen arvion loppukäyttäjät antavat IT-tukipalvelun laadulle. Lisäksi tutkimuksella haluttiin selvittää, miten eri tavalla käyttäjät suhtautuvat ulkoistukseen ja ulkoistuskumppanin vaihtumiseen.

7.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Tutkimus toteutettiin teettämällä sähköinen asiakastyytyväisyyskysely Webropol –kyselytyökalulla. Teettämällä sähköinen kysely, annettiin mahdollisuus osallistua tutkimukseen, vaikka tukipalveluja käyttävä loppukäyttäjä tekisi vuorotyötä.

Tehtaat valittiin tutkimukseen niiden erilaisten lähtökohtien takia. Stora Enso Heinolan Flutingtehtaalla oli aiemmin toiminut oma paikallinen IT-tuki ja Stora Enso Packaging Lahden tehtailla ulkoinen toimittaja. Tutkimuksen avulla haluttiin myös verrata, miten erilailla muutokseen suhtaudutaan ulkoistuksessa ja ulkoistuskumppanin vaihtuessa.

7.3 Tiedonkeruu

IT-tukipalvelua käyttäviä loppukäyttäjää informoitiin tulevasta asiakastyytyväisyyskyselystä intranetissä sekä näytönsäästäjätiedotteissa. Käyttäjille lähetettiin sähköpostiviesti, jossa oli sekä saate että linkki kyselyyn. Lisäksi linkki julkaistiin intranetissä. Yrityksellä oli toiveena, että kysely toteutettaisiin ennen kesälomia. Kysely toteutettiin puolen vuoden kuluttua ulkoistamisesta, ajalla 17.5.–1.6.2011. Vastausaikaa pidennettiin paperiteollisuuden toimihenkilölakon takia. Tutkimukseen osallistui yhteensä 82 loppukäyttäjää.

Asiakastyytyväisyystutkimus toteutettiin Stora Enso Heinolan Flutingtehtaalla sekä Stora Enso Packaging Lahden tehtailla.

7.4 Tiedonkeruuväline

Tiedonkeruuvälineenä käytettiin Webropol- datan analysointi- ja kyselytyökalua. Webropol mahdollisti kyselyn toteuttamisen tehdasympäristöissä, joissa tehdään vuorotyötä, joka olisi tuonut oman haasteensa tutkimukselle, mikäli kysely olisi toteutettu esimerkiksi haastattelemalla käyttäjiä.

Työkaluna Webropol oli sopiva opinnäytetyön tekoon, koska se oli melko yksinkertainen ja aloittaminen oli tehty helpoksi hyvän suomenkielisen manuaalin ansiosta. Webropol toimi selainpohjaisesti, joten käyttäminen ei edellyttänyt asentamista. Muutamia heikkouksia, kuten useat käyttökatkot versiopäivitysten yhteydessä sekä kysymysten pakolliseksi määrittely oli poistunut kaikilta muilta paitsi ensimmäiseltä kyselysivulta, lukuun ottamatta työkalu täytti tutkimuksen tekoon asetetut tavoitteet.

7.5 Tutkimuskysymykset ja tutkimustulosten analysointi

Tutkimuksessa käytettiin osittain Stora Ensolta saatuja kysymyksiä sekä niiden pohjalta luotuja lisäkysymyksiä. Tutkimuksessa esitetyt kysymykset olivat vaihtoehtokysymyksiä, ja kyselyn lopussa käyttäjillä oli mahdollisuus antaa vapaata palautetta. Kyselyn kysymykset olivat jaoteltu taustatietoihin, tietoteknisiin perustietoihin ja tietotekniikkatukea koskeviin kysymyksiin.

Tutkimustulokset analysoitiin Webropol -datan analysointi- ja kyselytyökalulla kesällä 2011. Tulosten analysoinnissa käytettiin työkalulla räätälöitäviä raportteja ja ristiintaulukointia.

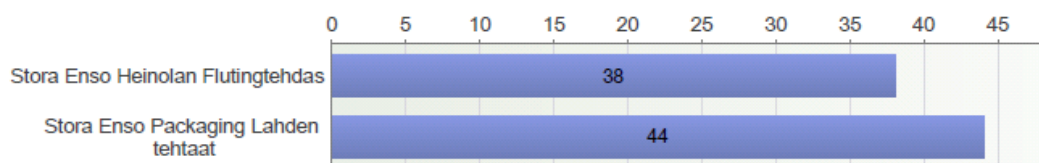
7.6 Vastaajien taustatiedot

Kyselyn alussa vastaajille esitettiin muutama kysymys taustatietoja varten.

Tutkimukseen osallistui yhteensä 82 loppukäyttäjää, joista 38 oli Stora Enso Heinolan Flutingtehtaalta, ja 44 Stora Enso Packaging Lahden tehtailla (Kuvio 6).

Stora Enso Heinolan Flutingtehtaalta kyselyyn osallistui 14 ylempää toimihenkilöä, 15 toimihenkilöä sekä 9 työntekijää. Vastaavasti Stora Enso Packaging Lahden tehtailla kyselyyn osallistui 20 ylempää toimihenkilöä, 20 toimihenkilöä ja 4 työntekijää. Vastaajista 29 toimii esimiesasemassa.

Kummallakin tehtaalla työntekijöiden vähäinen osallistuminen kyselyyn selittyy osittain sillä, että tehtailla on rajoituksia internetin käytössä, eikä loppukäyttäjällä näin ollen ollut välttämättä pääsyä sivustolle, jossa kysely sijaitti. Lisäksi paperiteollisuuden toimihenkilölakolla saattoi olla vaikutusta tuloksiin, vaikka vastausaikaa pidennettiin.

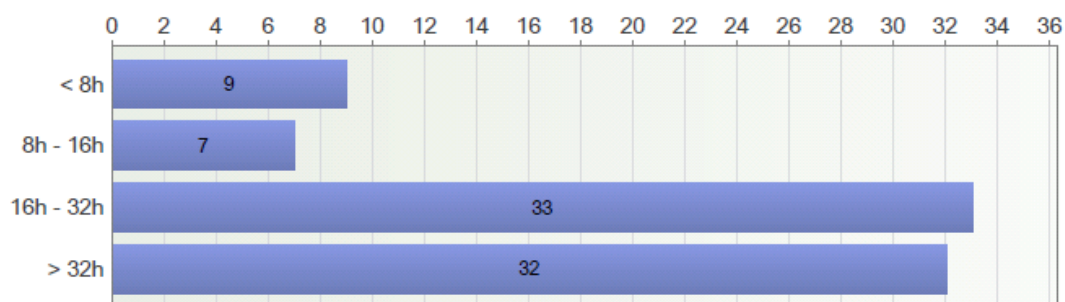


Kuvio 6. Kyselyyn vastanneet loppukäyttäjät tehtaittain. n=82

Kyselyyn vastanneet loppukäyttäjät jakaantuivat tasaisesti kysyttäessä työskentelevätkö he toimistossa vai tuotannossa. Kummallakin tehtaalla enemmistö vastaajia työskenteli toimistossa. Kysymys esitettiin loppukäyttäjille siksi, että tulosten analysoinnissa voitaisiin tarkastella, onko toimiston ja tuotannon välisiä eroja.

7.7 Tietotekniset perustiedot

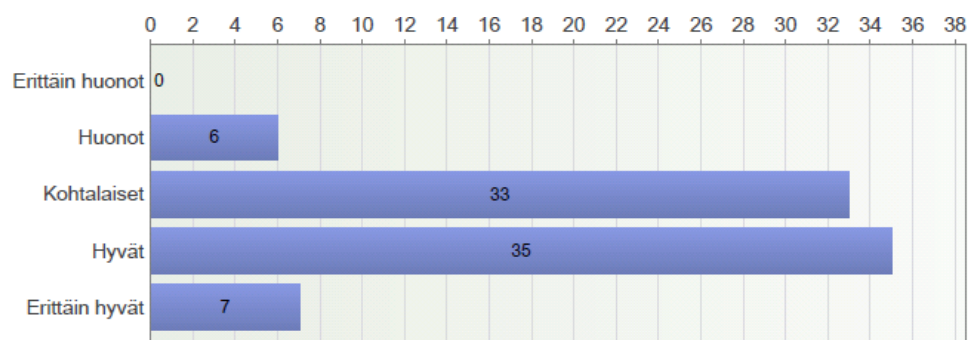
Loppukäyttäjiltä kysyttiin, kuinka monta tuntia viikossa he käyttävät tietokonetta työssään. Enemmistö ilmoitti käyttävänsä 16–32 tuntia viikossa tai yli 32 tuntia viikossa tietokonetta työssään (kuvio 7).



Kuvio 7. Tietokoneen käyttö keskimäärin viikossa. n=81.

Tehtailla on henkilökohtaisessa käytössä olevia pöytätöasemia, henkilökohtaisessa käytössä olevia kannettavia työasemia sekä yhteiskäytössä olevia työasemia. Vastaajista suurimmalla osalla, 52, on käytössään kannettava työasema, vastaajista 19 käyttää pöytätöasemaa ja yhteiskäytössä olevia työasemia käyttää 10.

Loppukäyttäjien taustatiedoissa pyydettiin arvioimaan omia tietokoneen käyttötaitoja. Enemmistö eli 68 arvioi omat taitonsa kohtalaisiksi tai hyviksi. Vastaajista 6 arvioi tietokoneen käyttötaitonsa huonoiksi (kuvio 8). Vertailtaessa tehtaiden välisiä eroja tietokoneen käyttötaitoissa, eivät vastaukset juuri poikenneet toisistaan. Erot syntyivät tuotannon ja toimiston välisessä vertailussa. Tuotannossa työskentelevistä enemmistö arvioi tietokoneen käyttötaidot hyviksi, kun vastaavasti toimistossa työskentelevistä enemmistö arvioi taitonsa kohtalaisiksi.

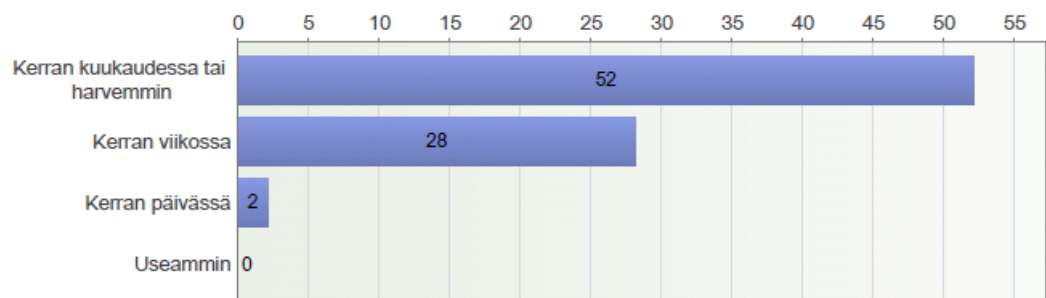


Kuvio 8. Käyttäjien arviot tietokoneen käyttötaitoista. n=81

”Tehtaalla olevan asiantuntijan tarjoama henkilökohtainen tuki on nopeasti saanut rarkaistua ongelmat. Ongelman selvittäminen puhelimesta, varsinkin kun tietokoneen käyttötaidot ovat vaatimatonta luokkaa, on hankalaa. Pyytämällä puhelimitse tehtaalla oleva asiantuntijaja paikan päälle katsomaan mikä on ongelmana, on ainakin minulle mieluisin vaihtoehto. Kun koneeltani on hävinnyt joku ohjelma, en edes tiedä voiko ”etänä” ohjelman palauttaa, vai vaatiiko se aina henkilökohtaisen käynnin? Kun SAP katosi, joutui asiantuntija istumaan useamman tunnin koneellani, jotta sai sen palautettua.”

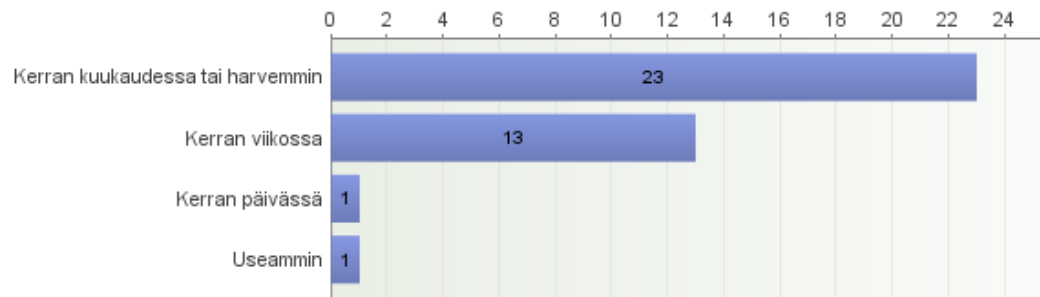
7.8 Tietotekniikkatuki

Vastaajilta kysyttiin, kuinka usein heillä on tietoteknisiä ongelmia ja kuinka usein he keskimäärin tarvitsevat tietotekniikkatukea. Loppukäyttäjistä suurin osa eli 52 ilmoitti olevan tietoteknisiä ongelmia kerran kuukaudessa tai harvemmin, 28 kertoi törmäävänsä tietoteknisiin ongelmiin kerran viikossa ja 2 vastaajaa kerran päivässä (Kuvio 9).

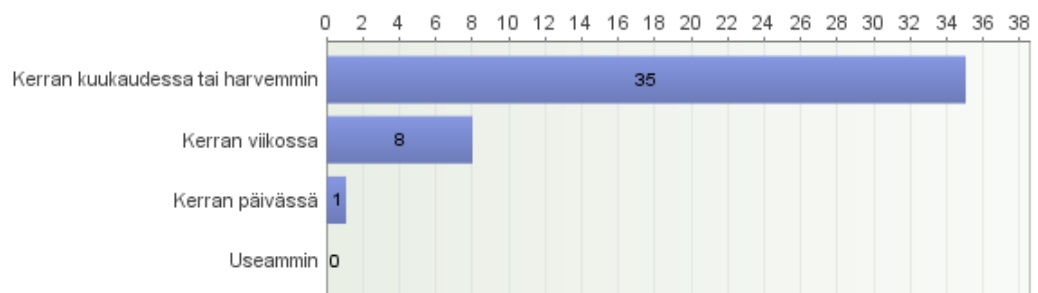


Kuvio 9. Loppukäyttäjien tietotekniset ongelmat. n=82

Tietotekniikkatukea tarvitsee 58 käyttäjää kerran kuukaudessa tai harvemmin, 21 kerran viikossa, 2 kerran päivässä ja yksi tarvitsee useammin. Stora Enso Heinolan Flutingtehtaalla tietotekniikkatuen tarvetta on hieman useammin.

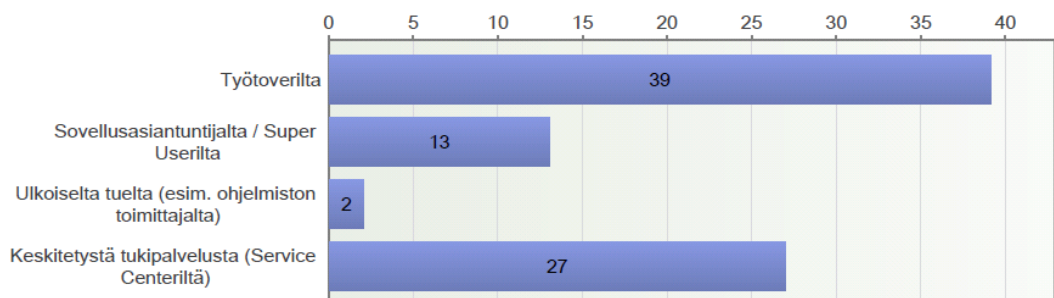


Kuvio10. Loppukäyttäjien tietotekniikkatuen tarve Heinolassa. n = 38



Kuvio 11. Loppukäyttäjien tietotekniikkatuen tarve Lahdessa. n = 44

Kyselyssä esitettiin myös kysymys, keneltä vastaaja pyytää ensimmäisenä apua, mikäli eteen tulee tietotekninen ongelma. Kyselyyn vastanneista loppukäyttäjistä 39 kertoi pyytävänsä ensimmäisenä apua työtoverilta, 27 vastasi ottavansa yhteyttä keskitettyyn tukipalveluun (Service Center) (Kuvio 12.)

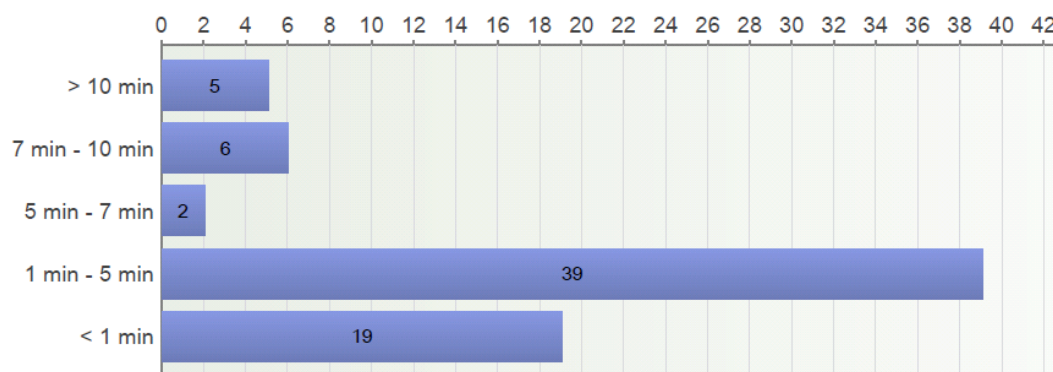


Kuvio 12. Avunpyytäminen tietoteknisissä ongelmissa. n=81

Loppukäyttäjien taustatietojen ja tietoteknisen osaamisen jälkeen kyselyssä kysyttiin, ovatko he ottaneet yhteyttä keskitettyyn Service Centeriin palvelun

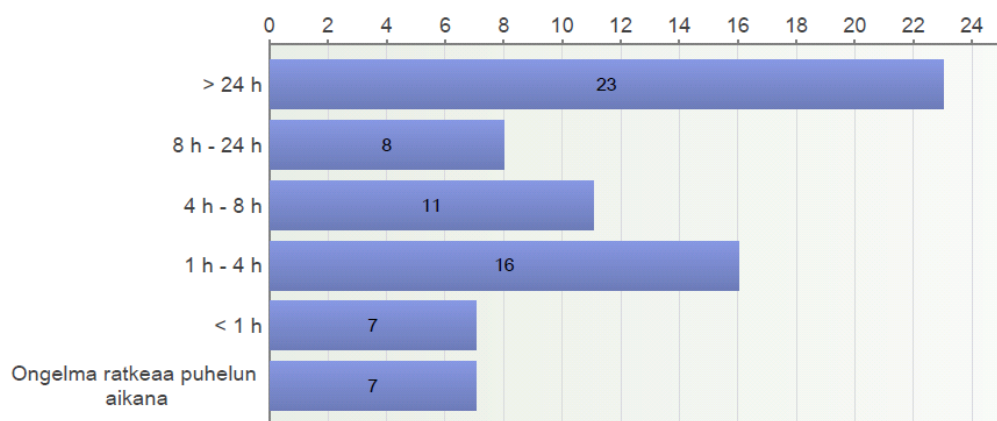
siirrettyä Logicalle. Vastaajista 74 ilmoitti ottaneensa yhteyttä ja 8 ei ollut ottanut yhteyttä, heidät siirrettiin kyselyssä palvelua koskevien kysymysten yli. Palvelua koskeviin kysymyksiin osallistui Stora Enso Heinolan Flutingtehtaalta 36 vastaajaa ja Stora Enso Packaging Lahden tehtailta 38 vastaajaa.

Henkilöitä, jotka vastasivat ottaneensa yhteyttä Logican Service Centeriin, pyydettiin määrittelemään keskimääräinen aika, jonka on joutunut odottamaan soittaessaan Service Centeriin. Heistä suurin osa eli 39 ilmoitti jonotusajaksi 1-5 minuuttia. Loppukäyttäjistä 5 kertoi joutuneensa odottamaan yli 10 minuuttia (Kuvio 13.)



Kuvio 13. Keskimääräinen odotusaika Service Centeriin. n=71

Eniten hajontaa vastauksissa tuli kysyttäessä loppukäyttäjiltä, kuinka nopeasti he keskimäärin saavat apua ongelmatilanteissa. 7 loppukäyttäjää kertoi ongelman ratkeavan puhelun aikana ja 23 arvioi avun tulevan keskimäärin yli 24 tunnin kuluttua, näistä 12 on esimiesasemassa. (Kuvio 14.) Vastauksissa oli paljon hajontaa myös tarkasteltaessa tuloksia tehtaittain. Esimerkiksi 14 vastaajaa Lahdesta kertoi avun tulevan yli 24 tunnin kuluttua, kun näin kertoi Heinolasta 9 vastaajaa, avun 1-4 tunnin kuluessa Lahdessa kertoi saavansa 5 henkilöä, kun vastaava luku Heinolassa oli 11.



Kuvio 14. Avunsaanti ongelmatilanteissa. n=72

”Odotusajat ovat pitkät ja ihan perusongelmat mitkä aikaisemmin selvisivät hetkessä, vievät paljon aikaa ja useassa tapauksessa joudutaan käyttämään paikallistuen apua joka tapauksessa. Palvelun taso verrattuna aikaisempaan on todella paljon huonompi.”

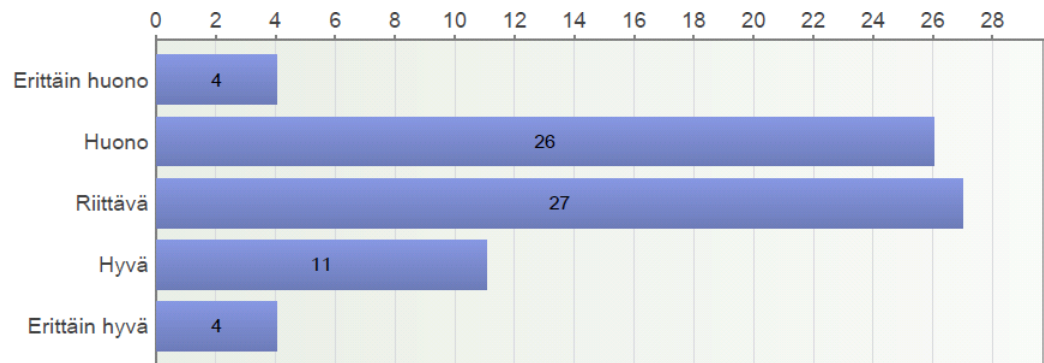
”Puhelimessa saa ystävällistä palvelua, mutta onko syy kiireessä vai missä, sähköpostilla jätetyt avunpyynnöt hukkuvat jonnekin..”

”-- Puhelinnumeroon 22 222 soittaminen vie työaikaa joskus tunninkin, kun yhdessä helpdeskin kanssa yritetään ratkoa ongelmaa. Aiemmin meni vain mikrotuen aika. Nyt menee oma ja helpdeskin aika, siis tuplasti resursseja.”

7.8.1 Yleinen palvelutaso

Vastaajista 4 kertoi tukipalvelun yleisen palvelutason olevan erittäin hyvää, 11 hyvää, 27 kertoi palvelutason olevan riittävää, 26 huonoa ja 4 kertoi sen olevan erittäin huonoa. Tehtaiden välinen ero näkyi loppukäyttäjien antamissa hyvissä arvosanoissa. Stora Enso Heinolan Flutingtehtaan loppukäyttäjistä 3 antoi hyvän arvosanan kun vastaavasti Stora Enso Packaging Lahden tehtailla hyvän

arvosanan antoi 8 loppukäyttäjää. Erittäin hyvät arvosanat yleiselle palvelutasolle annettiin Heinolasta. (Kuvio 15.)



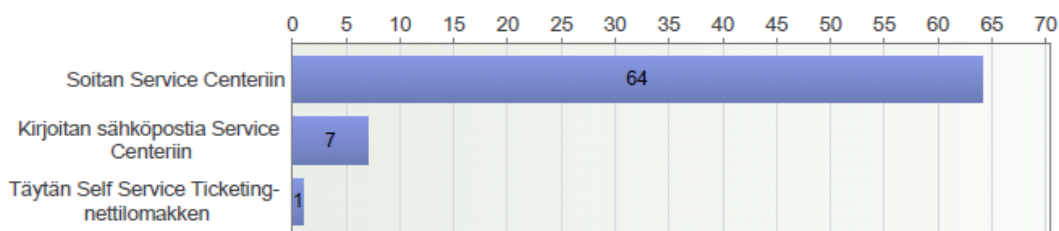
Kuvio 15. Yleinen palvelutaso. n=72

”Positiivista on asiakastuen palvelualttius sekä hyvä lähituki tehtaalla. Myös tavoitettavuus on hyvä.

Negatiivista on, että vasteaika on liian hidas ja luvatuista vasteajoista ei pidetä kiinni asiakastuen puolelta. Ja jos vasteajasta ei pystytäkään pitämään kiinni, siitä ei ilmoiteta. Resurssipulaa tuntuu myös olevan.”

7.8.2 Yhteydenottomuodot

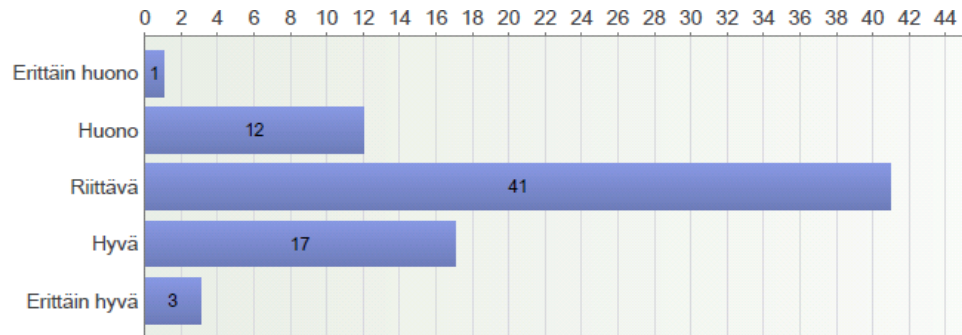
Keskitettyyn Service Centeriin on mahdollista ottaa yhteyttä kolmella eri tavalla: soittamalla, kirjoittamalla sähköpostia tai täyttämällä Self Service Ticketing-nettilomakkeen. Loppukäyttäjistä enemmistö arvioi yhteydenoton helppouden olevan riittävää tai hyvää. Suurin osa vastaajista, 64, ilmoitti mieluiten ottavansa yhteyttä Service Centeriin soittamalla, 7 kertoi kirjoittavansa sähköpostia ja vain yksi kertoi täyttävänsä Self Service Ticketing -nettilomakkeen. (Kuvio 16).



Kuvio 16. Yhteydenottomuodot Service Centeriin. n=72

7.8.3 Asiantunteva tukipalvelu

Käyttäjät arvioivat myös tukipalvelun antaman ohjeistuksen ymmärrettävyyttä. Suurin osa käyttäjistä eli 41 kertoi ohjeistuksen ymmärrettävyyden olevan riittävää, 17 loppukäyttäjää vastasi sen olevan hyvää, 3 kertoi sen olevan erittäin hyvää, 12 loppukäyttäjän mielestä ymmärrettävyys on huonoa ja yksi kertoi ohjeistuksen ymmärrettävyyden olevan erittäin huonoa. (Kuvio 17.) Henkilöt, jotka aikaisemmin kyselyssä arvioivat omat tietokoneen käyttötaidot huonoiksi, kokivat tukipalvelun ohjeistuksen ymmärrettävyyden huonoksi tai erittäin huonoksi.

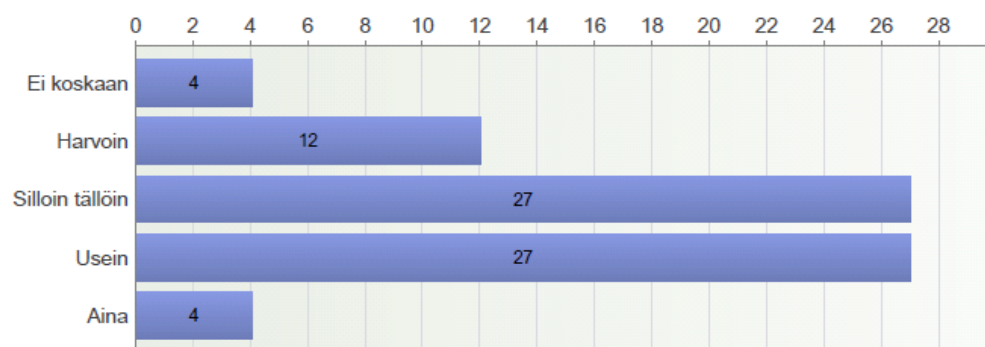


Kuvio 17. Tukipalvelun antaman ohjeistuksen ymmärrettävyys. n=74

”-- Mikrotietokoneen peruskurssi, joka olen käynyt viimeksi 1995 on jo niin vanha että kun service deskin kanssa mennään yhdessä tietokoneen syövereihin, niin putoaa kärryiltä. Pitäisi olla paremmin perehtynyt AD:n sielunelämään niin onnistuisi "keikat" sujuvammin, kun asiakas ymmärtäisi asiansa.”

”Tietotekniset ongelmat on hankalia selittää puhelimesta/ sähköpostissa (toinen puhuu aidasta ja toinen seipäystä).”

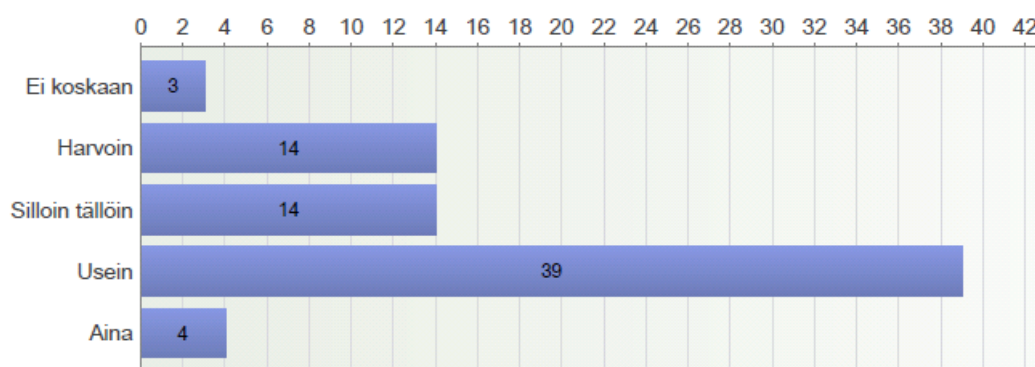
Mikäli tukipalvelut eivät pysty ratkaisemaan loppukäyttäjän ongelmaa, tulee työpöytä lähettää ohjelmiston asiantuntijalle. Loppukäyttäjiltä kysyttiin, kuinka usein työpöytä ohjataan oikealle asiantuntijalle. 4 vastaajaa vastasi, että työpöydät ohjataan väärin paikkoihin, 12 loppukäyttäjää vastasi että työpöytä menee harvoin oikealle ohjelmiston asiantuntijalle, 27 kertoi työpöydän ohjautuvan silloin tällöin, 27 usein, ja 4 vastaajaa kertoi, että työpöytä ohjataan aina oikealle asiantuntijalle. (Kuvio 18.)



Kuvio 18. Työpyynnön ohjaaminen oikealle asiantuntijalle. n=74.

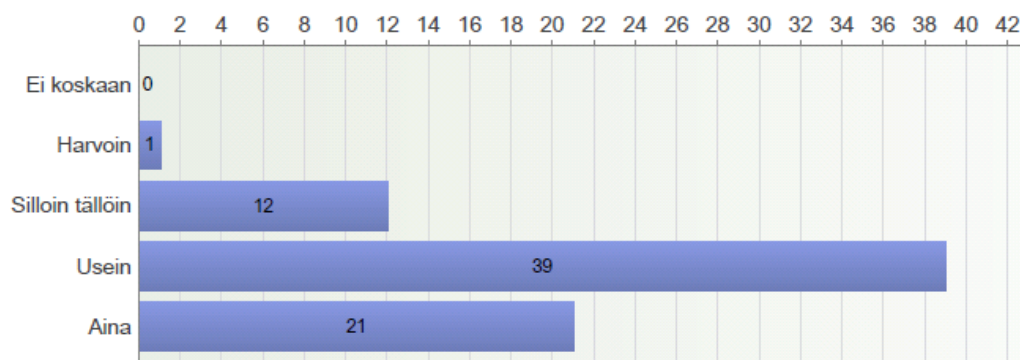
Kyselyssä kysyttiin myös, riittääkö yksi yhteydenotto ongelmaa kohden.

Loppukäyttäjistä 4 kertoi yhden yhteydenoton riittävän aina, 39 kertoi riittävän useimmiten, 14 vastaajaa ilmoitti yhden yhteydenoton riittävän silloin tällöin tai harvoin ja 3 vastaajaa kertoi, ettei yksi yhteydenotto riitä koskaan. Tehtaiden väliset erot olivat pienet, tyytyväisimmät loppukäyttäjät ovat Heinolassa, jotka kertoivat yhden yhteydenoton riittävän aina kun taas Lahdessa 3 vastaajaa vastasi, ettei yksi yhteydenotto ongelmaa kohden riitä koskaan. Henkilöstöryhmien välisiä eroja ei syntynyt. (Kuvio 19).



Kuvio 19. Yhden yhteydenoton riittävyys ongelmaa kohden. n=74

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että tukihenkilöstö on palveluhenkinen usein tai aina. 12 vastaajaa kertoi näin olevan silloin tällöin ja yksi vastasi tukihenkilöstön olevan harvoin palveluhenkinen. (Kuvio 20.)



Kuvio 20. Tukihenkilöstön palveluhenkisyys. n=73

”Heinolassa toimiva lähitukihenkilö omaa erittäin hyvän palveluasenteen. Toisaalta hän ei tulisi toimeen ilman tehtaalla olevaa SE:n mikrotukihenkilöä.”

”Homma hanskassa, aina kun olen apua tarvinnut, olen sitä saanut suht nopeasti ja ystävällisesti!”

7.8.4 Erot aiempaan

Kyselyn viimeisessä valintakysymyksessä loppukäyttäjiiä pyydettiin vertaamaan nykyistä Logican palvelua aikaisempaan palveluun, joka oli tuotettu paikallisesti tai aikaisemman ulkoistuskumppanin toimesta. Stora Enso Packaging Lahden tehtaiden vastaajista 5 kertoi palvelun olevan erittäin paljon huonompaa, 13 vastasi sen olevan huonompaa, 17 vastaajan mielestä palvelu on yhtä hyvää kuin aiemmin ja 3 kertoi palvelun olevan parempaa.

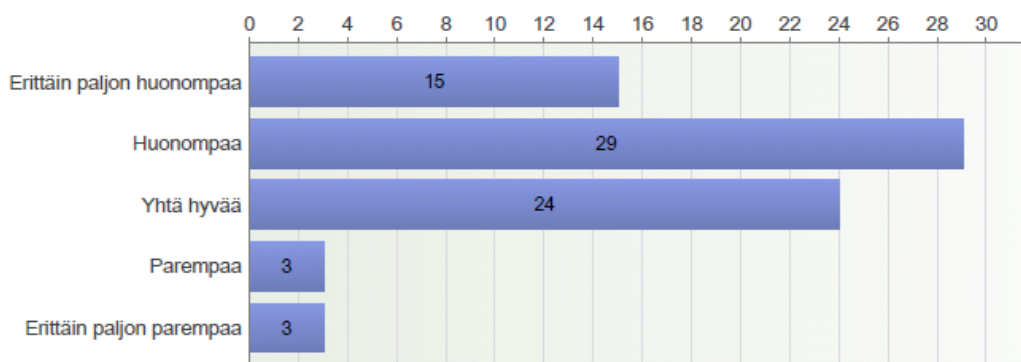
Vastaavasti Stora Enso Heinolan Flutingtehtaan loppukäyttäjistä 10 arvioi palvelun olevan erittäin paljon huonompaa, 16 vastasi sen olevan huonompaa, 7 mielsi palvelun olevan yhtä hyvää kuin aiemmin paikallisesti tuotettuna ja 3 kertoi Logican palvelun olevan erittäin paljon parempaa. (Kuvio 21.)

Käyttäjät, jotka arvioivat Logican palvelun olevan erittäin paljon huonompaa, olivat jonottaneet 1-5 minuuttia Service Centeriin, enemmistö heistä joutui odottamaan apua yli 24 tuntia ongelmatilanteissa ja heidän mielestään tukipalvelun yleinen palvelutaso oli huonoa. Ohjeistuksen ymmärrettävyys on riittävää tai hyvää, tukihenkilöstö on palveluhenkinen silloin tällöin tai usein.

Vastaavasti käyttäjät, jotka arvioivat Logican palvelun olevan yhtä hyvää kuin aikaisemmin, jonottivat Service Centeriin keskimäärin 1-5 minuuttiin, avunsaanti ongelmatilanteissa vaihteli kovasti, mutta heistä 5 kertoi ongelman ratkeavan puhelun aikana, kun tyytymättömmimmistä näin kertoi yksi vastaaja. Vastaajien

mielestä palvelutaso on riittävä tai hyvä, ohjeistuksen ymmärrettävyys on riittävää tai hyvää. Käyttäjät, jotka arvioivat palvelun olevan yhtä hyvää kuin aiemmin kertoivat tukihenkilöstön olevan palveluhenkisiä usein tai aina.

Tehtaiden välisiä eroja tutkiessa Stora Enso Heinolan Flutingtehtaalla suurin osa totesi Logican palvelun olevan huonompaa tai erittäin paljon huonompaa, kun taas Stora Enso Packaging Lahden tehtailla suurin osa kertoi palvelun olevan huonompaa tai yhtä hyvää verrattessa palvelua aiempaan.



Kuvio 21. Logican palvelu aiempaan nähden. n=74

”Palvelu ei välttämättä ole huonompaa, mutta sen ollessa erilaista saattaa tuntua siltä.”

7.8.5 Ei kokemusta Service Centerista

Kyselyn vastaajat, jotka kertoivat, etteivät ole ottaneet yhteyttä keskitettyyn Service Centeriin palvelun siirryttyä Logicalle, ohjattiin palvelua koskevien kysymysten ohi. Näin vastanneita oli 8. Heitä pyydettiin kertomaan, onko kuitenkin saanut tukea ja kuinka tietotekniset ongelmat ratkesivat. 4 henkilöä vastasi kysymykseen.

”Paikallinen tuki on välittänyt pyyntöni eteenpäin. Ongelmien ratkaisemisessa oli viivettä, mutta asia selvisi.”

”Olen ottanut yhteyttä suoraan tehtaalla olevaan asiantuntijaan, joka on ratkaissut ongelman.”

”Joku tilapäinen häiriö. Ei mitään merkittävää ollut viime aikoina.”

”Ei ole ollut tarvetta.”

7.8.6 Avoin palaute

Aivan lopuksi loppukäyttäjillä oli mahdollisuus jättää palautetta palvelusta. Käyttäjiä pyydettiin antamaan niin positiivista kuin negatiivistakin palautetta. Palautetta pystyi jättämään huolimatta siitä, oliko vastaaja ottanut yhteyttä keskitettyyn Service Centeriin vai ei. 42 vastaajaa jätti palautetta.

7.8.6.1 Positiivinen palaute

”Tehtaalla olevan asiantuntijan tarjoama henkilökohtainen tuki on nopeasti saanut ratkaistua ongelmat. Ongelman selvittäminen puhelimesta, varsinkin kun tietokoneen käyttötaidot ovat vaatimatonta luokkaa, on hankalaa. Pyytämällä puhelimitse tehtaalla oleva asiantuntija paikan päälle katsomaan mikä on ongelmana, on ainakin minulle mieluisin vaihtoehto.”

”Olen joutunut käyttämään palvelua vain kerran monitorin pettäessä ja huomasin, että palvelu toimii upeasti.”

”Alkukangertelusta huolimatta homma lähtenyt hyvin käyntiin. Itse olen saanut aina apua sitä halutessa. Välillä asiat voivat olla turhan byrokraattisia; pientäkin apua tarvitessa pitää tehdä ”tiketti”, toisaalta ymmärrettävää systeemin seurannan kannalta...pitemmän päälle systeemiin tottuu ihan varmasti”

7.8.6.2 Negatiivinen palaute

”Ongelmia pystytään harvoin (jos koskaan) hoitamaan etäyhteydellä. Aina tai lähes aina mikrotukihenkilön on saavuttava paikalle. Tämän takia miehityksen määrä liian vähäinen kentällä.”

”Meillä oli paikalla hyvä ATK-tuki ja moniin ongelmiin saatiin apu heti, kun vaikka henkilöt kävelivät toimiston ohi. Kyllä tämä nykyinen systeemi toimii ja tarvittaessa paikallinen tuki saadaan paikalle antamaan vierihoitoa tällaiselle yli keski-ikäiselle miehelle, jonka ATK-aidot alkavat olla jo vanhentuneita. Mutta aina on ongelmat saatu ratkaistua jollakin tavalla.”

”Puhelimeen vastaajien pitäisi tuntea tehdasympäristöä paremmin. He eivät saisi roikottaa puhelimesta niin pitkään, vaan heidän pitäisi ratkaista ongelma ja soittaa takaisin. Ratkaisuaikojen pitäisi olla huomattavasti lyhyempiä. Palvelu on kyllä ystävällistä ja asiallista ja varmasti he tekevät parhaansa. Jos joutuvat ohjaamaan keikan lähituella, homma toimii hyvin, mutta jos menee 2.tasolle, keikat kestävät ja väliaikatietoja etenemisestä ei saa, jos ei kysy.”

”Eniten nykyisessä muuttuneessa käytännössä rasittaa se, että nyt käyttäjältä edellytetään itseltä IT-osaamista ja. Kun soittaa palvelunumeroon, niin ensimmäiseksi kysytään joukko kysymyksiä, jotka eivät kuulu omaan toimenkuvaan, koulutukseen tai ammattitaitoon. Toiseksi eniten rasittaa se, että nykyinen käytäntö vie enemmän aikaa kuin aikaisempi, siis esim. kun soittaa palvelunumeroon, joutuu itse olemaan langan päässä ensin esim. 20 minuuttia ja yrittää ratkoa yhdessä ongelmaa tukihenkilön kanssa, jonka jälkeen vasta saa palvelupyynnön paikalliseen IT-tukeen, kun aiemmin saattoi viedä esim. koneen/ongelman ns. korjattavaksi siksi aikaa kun itsellä oli esim. palaveri.”

7.9 Johtopäätökset

Stora Enson kahdella tehtaalla toteutettu asiakastyytyväisyystutkimus nosti esiin muutamia selkeitä teemoja. Käyttäjät saavat apua tietoteknisiin ongelmiin vaihtelevasti. Kyselyssä ei pyydetty kertomaan tarkemmin millaisia työpöytä Service Centeriin on tehty, voitaneen olettaa, että ainakin osittain käyttäjät pitävät tekemiään työpöytä kiireellisinä, jotka tulisi ratkaista välittömästi, mutta palvelutasopimuksessa kyseinen työ on luokiteltu kiireettömämmäksi.

Vastauksissa selvisi myös, että joidenkin käyttäjien kohdalla omat tietotekniikkataidot rajoittuvat työssä käytettäviin ohjelmistoihin, eivätkä he näin ollen välttämättä osaa vastata Service Centerin esittämiin kysymyksiin ja turhautuvat näin ollen helpommin palveluun.

Service Center oli toiminut lähes puoli vuotta, kun asiakastyytyväisyystutkimus toteutettiin. Viimeisessä kysymyksessä Heinola antoi sekä huonoimmat arviot että parhaat arviot vertailtaessa Logican palvelua aiempaan. Heinolassa työskentelevät arvioivat saavansa apua keskimäärin nopeammin kuin Lahdessa, ja yksi yhteydenotto riittää useimmiten, toisin kuin Lahdessa. Yleinen palvelutaso ei eronnut merkittävästi tehtaiden vastauksia vertailtaessa. Eriteltäessä tehtaiden vapaat palautteet, voitaneen olettaa, että osittain vastauksissa näkyy käyttäjien muutosvastarinta.

Tehdasympäristö on haastava tarjottaessa tukipalveluita muualta kuin paikan päältä, ulkoistus uuden ulkoistuskumppanin kanssa on ollut voimassa vasta puoli vuotta, joten tämä saattanee näkyä vielä palvelussa. Yrityksen omiin tarkoituksiin räätälöidyt ohjelmistot ja järjestelmät tuottavat tukihenkilöstölle haasteita. Tukihenkilöstö pyrkii ratkaisemaan työpöydät Service Centerissä, joka saattaa näkyä käyttäjille pitkinäkin ratkaisuaikoina. Käyttäjille ei kuitenkaan kerrota työn etenemisestä oma-aloitteisesti vaan aloitteen pitää tulla käyttäjältä. Käyttäjät kokivat myös rasitteena sen, että työpöydät pyritään ratkaisemaan puhelimessa siinä onnistumatta ja sidotaan käyttäjä selvitysprosessiin pitkäksi aikaa.

Vertailtaessa Stora Enso Heinolan Flutingtehtaan tutkimustuloksia vuonna 2009 Stora Enson toteuttamaan käyttäjätyytyväisyystutkimukseen, vastaajamäärät eivät juurikaan poikkea ja henkilöstöryhmät ovat osallistuneet tutkimuksiin samalla tavalla. Vastaajien taustatiedot ovat varsin yhteneväisiä tutkimuksissa.

Kysymysten vertailu koskien tietotekniikkatukea, tukevat käyttäjien vastauksia vuonna 2011 teetetyssä kyselyssä. Vertailtaessa esimerkiksi avunsaantia tietoteknisissä ongelmissa, vuonna 2009 teetetyssä kyselyssä 22 henkilöä kertoi avun tulevan keskimäärin alle tunnissa, kun vuonna 2011 teetetyssä kyselyssä näin vastasi vain 3 henkilöä. Myös nykyisen tukipalvelun laatu on heikompi kuin aiemmin.

7.10 Kehitysehdotukset

Käyttäjiä, joiden työpyyntö ei ole kiireellinen, eli ongelma ei haittaa hänen työntekoaan merkittävästi, tulisi kannustaa täyttämään Self Service Ticketing -internetlomake tai vaihtoehtoisesti ottamalla yhteyttä sähköpostitse. Näin kiireettömät työpyynnöt eivät ruuhkauttaisi puhelinpalvelua.

Asiakastyytyväisyystutkimukseen osallistuneista vain yksi kertoi täyttävänsä Self Service Ticketing -lomakkeen.

Loppukäyttäjistä osalla on puutteelliset tietotekniikkataidot. Tarjoamalla henkilöstölle mahdollisuuden päivittää tietotekniikkataitoja, mahdollistaisi se käyttäjälle omien työtapojen ja -taitojen monipuolisemman käyttämisen työssä. Tietotekniikkakoulutus saattaisi vähentää yhteydenottoja Service Centeriin tai tehdä asioinnin sujuvammaksi.

Service Center pyrkii ratkaisemaan mahdollisimman monet työpyynnöt ilman, että työpyyntö lähetetään eteenpäin IT-tuelle. Käyttäjien vastauksissa ilmeni tähän liittyen kuitenkin puutteita informaation kulussa. Työpyynnöt saattavat käyttäjien mukaan jäädä pidemmäksikin aikaa roikkumaan, ja käyttäjät jäävät ratkaisua vaille, näin ollen tiedottamista tulisi tehostaa työpyynnön tilasta, ellei työpyyntö siirry IT-tuelle.

7.11 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius, eli pätevyys, tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 231.)

Tutkimuksen reliabiliteetti eli toistettavuuden toteutuminen huomioitiin teettämällä kysely Webropol -datan analysointi- ja kyselytyökalulla, jolloin vastaukset tallentuivat tietokantaan.

Luotettavuuden osalta on mietittävä melko alhaista vastaajamäärää sekä työntekijöiden osuutta vastaajissa. Yhtenä syynä alhaiseen vastaajamäärään voitaneen pitää paperiteollisuuden toimihenkilöiden lakkoa, jonka vuoksi vastausaikaa pidennettiin, mutta kesälomakausi alkoi lakon jälkeen. Työntekijöiden vähäinen osallistuminen selittyy osittain sillä, että tehtailla on rajoituksia internetin käyttöoikeuksissa, eivätkä työntekijät näin ollen päässeet intranetissä olleeseen ulkopuoliseen sivustoon, jossa kysely sijaitsi.

Luotettavuutta pyrittiin lisäämään tulosten analysoinnissa vertailemalla teoriaa sekä tutkimuksessa saatuja tuloksia, jotka tukivat toisiaan. Lisäksi tutkimustulosten analysoinnin yhteydessä on pyritty havainnollistamaan ja tukemaan päätelmiä lainaamalla loppukäyttäjien suoria vastauksia.

8 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa toteutettiin sähköinen kysely kahdella Stora Enson tehtaalla, kyselyyn vastasi 82 käyttäjää. Kysely toteutettiin puolen vuoden kuluttua IT-palveluiden ulkoistuksesta. Kyselyyn osallistui ylempiä toimihenkilöitä, toimihenkilöitä sekä työntekijöitä. Kyselyn tehtaat valittiin niiden eri lähtökohtien takia. Stora Enso Heinolan Flutingtehtaalla oli toiminut aiemmin paikallinen IT-tukipalvelu ja Stora Enso Packaging Lahden tehtailla IT-tukipalvelu oli toteutettu toisen ulkoistuskumppanin toimesta. Asiakastyytyväisyyskyselyn teettäminen on yksi mittareista, jolla voi mitata palvelun laatua.

Kyselyssä esitettiin yhteensä 21 vaihtoehtokysymystä ja yksi avoin kysymys, jossa käyttäjä sai kirjoittaa palautetta. Käyttäjät, jotka eivät olleet ottaneet yhteyttä Service Centeriin, ohjattiin palvelua koskevien kysymysten ohi ja heille esitettiin 11 vaihtoehtokysymystä, sekä kaksi avointa kysymystä, joista toinen oli tarkoitettu palautetta varten.

Loppukäyttäjiltä kysyttävät kysymykset oli jaoteltu taustatietoihin, tietoteknisiin perustietoihin ja tietotekniikkatukea koskeviin kysymyksiin. Kyselyn lopussa esitetyn avoimen kysymyksen tarkoituksena oli saada tarkempaa tietoa palvelusta käyttäjien näkökulmasta. Käyttäjiä kehoitettiin antamaan sekä positiivista että negatiivista palautetta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisen arvion IT-tukipalveluita käyttävät loppukäyttäjät antavat saamalleen palvelulle ja kuinka he suhtautuvat keskitettyyn Service Centeriin. Lisäksi tutkimus mahdollisti vertailun tehtaiden välillä, miten eri tavalla muutokseen suhtaudutaan ulkoistuksessa ja ulkoistuskumppanin vaihtumisessa.

Tutkimustulosten perusteella esiin nousi muutama selkeä tema, joihin käyttäjät olivat tyytymättömiä. Vasteajat ovat liian pitkiä, työpöytätyöjen etenemisestä tiedotetaan käyttäjää heikosti ja käyttäjien omat tietotekniset taidot tekevät asioinnin Service Centerin kanssa haasteelliseksi. Lisäksi osa käyttäjistä koki

työpyyntöjen ratkaisemisen puhelimessa rasitteena, koska ne saattavat muun muassa sitoa käyttäjän pitkäksikin aikaa selvitysprosessiin.

Tutkimustulosten perusteella on luotu kehitysehdotuksia. Käyttäjiä tulisi kannustaa täyttämään Self Service Ticketing-lomake, mikäli työpyyntö ei ole kiireinen. Näin kiireettömät työpyynnöt eivät ruuhkauttaisi puhelinpalvelua. Lisäksi tarjoamalla henkilöstölle mahdollisuuden päivittää tietotekniikkataitoja, mahdollistaisi se käyttäjälle omien työtapojen ja -taitojen monipuolisemman käyttämisen työssä. Tietotekniikkakoulutus saattaisi vähentää yhteydenottoja Service Centeriin tai tehdä asiointin sujuvammaksi. Myös tiedottamista tulisi tehostaa.

Kuten erään loppukäyttäjän palautteessa oli kirjoitettu kyselyn uusinnasta esimerkiksi vuoden kuluttua, on tämä opinnäytetyöntekijän mielestä mahdollinen jatkotutkimusaihe, jolloin voitaisiin mitata tuloksia uudestaan. Tämä antaisi mahdollisesti tietoa muun muassa muutosvastarinnan vaikutuksesta tämän kyselytutkimuksen vastauksiin ja onko tässä kyselyssä esiin tulleet ongelmakohdat ratkaistu ja ovatko tehdyt ratkaisut olleet toimivia loppukäyttäjien näkökulmasta.

LÄHTEET

KIRJALLISUUSLÄHTEET

Beulen, E., Ribbers, P. & Roos, Jan. 2006. Managing IT Outsourcing. London: Routledge.

Harju, A. 2002. Tietohallinnon kustannus- ja hyötyanalyysi. Helsinki: Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Järvinen, T., Kyytsönen, M. & Olkkola, J. 2011. Ulkoistaminen ja yhteistoiminta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2003. Palvelujen markkintointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Salmela, H., Hallanoro, M., Sippa, S., Tapanainen, T. & Ylitalo, J. 2010. Ketterän organisaation IT. Helsinki: Talentum.

ELEKTRONISET LÄHTEET

Thibodeau, P. 2011. Two-Thirds of Firms Send Jobs Offshore, Surveys Shows. [viitattu 20.10.2011] Saatavissa:

http://www.cio.com/article/690930/Two_Thirds_of_Firms_Send_Jobs_Offshore_Survey_Shows

Honkanen, R. 2002. IT-ulkoistus sopii osaavalle ostajalle. [viitattu 19.9.2011]

Saatavissa: <http://www.itviikko.fi/hyotylinkki/2002/08/15/it-ulkoistus-sopii-osaavalle-ostajalle/200220121/7>

JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2009.JHS-174 IT-palvelujen palvelutasoluokitus. [viitattu 20.9.2011] Saatavissa:

<http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS174/JHS174.html#H20>

Lagus, A. 2003. Ulkoistuksen ABC. [viitattu 29.9.2011] Saatavissa:

http://www.tietokone.fi/lehti/tietokone_4b_2003/ulkoistuksen_abc_3503

Linnake, T. 2008. IT-ulkoistus kaatuu johdon ja tietohallinnon näkemyseroihin.

[viitattu 19.9.2011] Saatavissa: <http://www.digitoday.fi/bisnes/2008/02/22/it-ulkoistus-kaatuu-johdon-ja-tietohallinnon-nakemyseroihin/20085517/66>

Logica 2010. Stora Enso ja Logica sopimukseen IT-palveluista. [viitattu

4.10.2011] Saatavissa: <http://www.logica.fi/we-are-logica/media-centre/news/2010/logica-to-provide-it-services-to-stora-enso/>

Logica 2011. Logica lyhyesti. [viitattu 20.9.2011]. Saatavissa:

<http://www.logica.fi/we-are-logica/about-logica/>

Stora Enso 2009a. Perustiedot tehtaasta. [viitattu 16.2.2011] Saatavissa:

<http://www.storaenso.com/about-us/mills/finland/heinola-fluting-mill/facts/Pages/perustiedot-tehtaasta.aspx>

Stora Enso 2009b. Perustiedot Lahden tehtaista. [viitattu 16.2.2011]. Saatavissa: <http://www.storaenso.com/careers/students/contact-us/finland/paikkakunnat-ja-ihmiset/paikkakunnat/heinola/heinolan-tarjontaa/Pages/heinolan-tarjontaa.aspx>

Stora Enso 2011a. Stora Enso lyhyesti. [viitattu 16.2.2011]. Saatavissa: <http://www.storaenso.com/about-us/stora-enso-in-brief/Pages/Stora-Enso-lyhyesti.aspx>

Stora Enso 2011b. Tervetuloa Heinolan Flutingtehtaalle. [viitattu 16.2.2011]. Saatavissa: <http://www.storaenso.com/about-us/mills/finland/heinola-fluting-mill/Pages/heinolan-flutingtehdas.aspx>

Stora Enso 2011c. Tervetuloa Lahden tehtaille. [viitattu 16.2.2011]. Saatavissa: <http://www.storaenso.com/about-us/mills/finland/lahti-mill/Pages/welcome-to-lahti-mill-fi.aspx>

Stora Enso 2011d. Insite. [viitattu 11.10.2011]. Saatavissa Stora Enso Oyj:n intranetissa: <http://insite.storaenso.com/>

TIEKE 2011. Palvelutasosopimuksen mallipohja. [viitattu 29.9.2011]. Saatavissa: http://www.tieke.fi/liiketoimintapalvelut/ict_klusteri/ict_klusterin_teemoja/ulkoistaminen/ulkoistamissopimuksen_muistilist/palvelutasosopimuksen_mallipohja/

Yritys-Suomi 2008. Käsiteluettelo. [viitattu 28.9.2011]. Saatavissa: <http://www.update.yrityssuomi.fi/ysforms/default.aspx?nodeid=16343>

HAASTATTELU LÄHTEET

Raitaniemi-Otranen, T. 2011. System Analyst. Stora Enso Oyj Regional IT Finland. Haastattelu 11.10.2011

LIITTEET

LIITE 1. Tutkimuksen kyselylomake

Asiakastyytyväisyystutkimus

Asiakastyytyväisyystutkimus toteutetaan osana opinnäytetyötä, joka käsittelee IT-palveluiden loppukäyttäjien asiakastyytyväisyyttä.

Taustatiedot

1. Millä tehtaalla työskentelet? *

- ☐ Stora Enso Heinolan Flutingtehdas
- ☐ Stora Enso Packaging Lahden tehtaot

2. Mihin henkilöstöryhmään kuulut? *

- ☐ Ylemmät toimihenkilöt
- ☐ Toimihenkilöt
- ☐ Työntekijät

3. Oletko esimiesasemassa? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En

4. Työskenteletkö tuotannossa vai toimistossa? *

- ☐ Tuotanto
- ☐ Toimisto

Tietotekniset perustiedot**5. Onko työasema, jota normaalisti käytät:**

- ☐ Henkilökohtaisessa käytössä oleva pöytätyöasema
- ☐ Henkilökohtaisessa käytössä oleva kannettava työasema
- ☐ Yhteiskäytössä oleva työasema

6. Kuinka monta tuntia viikossa käytät tietokonetta työssäsi?

- ☐ < 8h
- ☐ 8h - 16h
- ☐ 16h - 32h
- ☐ > 32h

7. Kuinka hyvät ovat tietokoneen käyttötaitosi oman arviosi mukaan?

- ☐ Erittäin huonot
- ☐ Huonot
- ☐ Kohtalaiset
- ☐ Hyvät
- ☐ Erittäin hyvät

Tietotekniikkatuki**8. Kuinka usein sinulla on tietoteknisiä ongelmia?**

- ☐ Kerran kuukaudessa tai harvemmin
- ☐ Kerran viikossa
- ☐ Kerran päivässä
- ☐ Useammin

9. Kuinka usein tarvitset tietotekniikkatukea keskimäärin?

- ☐ Kerran kuukaudessa tai harvemmin
- ☐ Kerran viikossa
- ☐ Kerran päivässä
- ☐ Useammin

10. Keneltä pyydät ensimmäisenä apua tietoteknisissä ongelmissa?

- ☐ Työtoverilta
- ☐ Sovellusasiantuntijalta / Super Userilta
- ☐ Ulkoiselta tuelta (esim. ohjelmiston toimittajalta)
- ☐ Keskitetystä tukipalvelusta (Service Centeriltä)

11. Oletko ottanut yhteyttä keskitettyyn Service Centeriin palvelun siirryttyä Logicalle?

- ☐ Kyllä
- ☐ En

12. Kuinka pitkään keskimäärin olet joutunut odottamaan soittaessasi Service Centeriin?

- ☐ > 10 min
- ☐ 7 min - 10 min
- ☐ 5 min - 7 min
- ☐ 1 min - 5 min
- ☐ < 1 min

13. Kuinka nopeasti keskimäärin saat apua ongelmatilanteissa?

- ☐ > 24 h
- ☐ 8 h - 24 h
- ☐ 4 h - 8 h
- ☐ 1 h - 4 h
- ☐ < 1 h
- ☐ Ongelma ratkeaa puhelun aikana

14. Mikä on mielestäsi tukipalvelun yleinen palvelutaso?

- ☐ Erittäin huono
- ☐ Huono
- ☐ Riittävä
- ☐ Hyvä
- ☐ Erittäin hyvä

15. Yhteydenoton helppous?

- ☐ Erittäin huono
- ☐ Huono
- ☐ Riittävä
- ☐ Hyvä
- ☐ Erittäin hyvä

16. Mitä yhteydenottomuotoa käytät mieluiten?

- ☐ Soitan Service Centeriin
- ☐ Kirjoitan sähköpostia Service Centeriin
- ☐ Täytän Self Service Ticketing- nettilomakkeen

17. Tukipalvelun antaman ohjeistuksen ymmärrettävyys?

- ☐ Erittäin huono
- ☐ Huono
- ☐ Riittävä
- ☐ Hyvä
- ☐ Erittäin hyvä

18. Tukipalvelut ohjaavat tarvittaessa työpyynnön oikealle asiantuntijalle:

- ☐ Ei koskaan
- ☐ Harvoin
- ☐ Silloin tällöin
- ☐ Usein
- ☐ Aina

19. Yksi yhteydenotto ongelmaa kohden riittää:

- ☐ Ei koskaan
- ☐ Harvoin
- ☐ Silloin tällöin
- ☐ Usein
- ☐ Aina

20. Tukihenkilöstö on palveluhenkinen:

- ☐ Ei koskaan
- ☐ Harvoin
- ☐ Silloin tällöin
- ☐ Usein
- ☐ Aina

21. Jos vertaat nykyistä Logican palvelua aikaisempaan palveluun onko se:

- ☐ Erittäin paljon huonompaa
- ☐ Huonompaa
- ☐ Yhtä hyvää
- ☐ Parempaa
- ☐ Erittäin paljon parempaa

22. Edelliseen kysymykseen vastasit, ettet ole ottanut yhteyttä keskitettyyn Service Centeriin, oletko kuitenkin saanut tukea? Kuinka tietotekniset ongelmat ratkesivat?

23. Palvelun laadun tarkkailun sekä kehittämisen kannalta on tärkeää saada myös vapaamuotoista palautetta. Kerro omin sanoin niin positiivinen kuin negatiivinenkin palaute.